MOTIVAREA – ARMĂ STRATEGICĂ ÎN MANAGEMENTUL FIRMEI

Bucureşti

C U P R I N S

Introducere 3

Capitolul 1. Conexiunea management – motivație 5

1.1. Conceptul şi funcțiile managementului resurselor umane 5

1.2. Activități de conducere a resurselor umane 12

1.3. Definirea şi rolul motivării 15

1.4. Caracteristicile şi componentele motivării; surse motivaționale 20

Capitolul 2. Principale teorii şi mecanisme motivaționale 26

2.1. Considerații generale 26

2.2. Teorii motivaționale 28

2.2.1. Teorii de conținut 29

2.2.2. Teorii de proces 33

2.3. Mecanisme motivaționale 37

2.3.1. Variabile implicate 37

2.3.2. Tipologia nevoilor 38

2.3.3. Motivațiile salariaților 40

Capitolul 3. Tipuri de motivare şi recompensare a personalului 44

3.1. Tipuri de motivare 44

3.1.1. Motivarea pozitivă şi negativă 44

3.1.2. Motivarea economică şi moral-spirituală 46

3.1.3. Motivarea intrinsecă şi extrinsecă 47

3.1.4. Motivarea cognitivă şi afectivă 49

3.2. Recompensarea personalului 50

3.2.1. Salarizarea personalului 52

3.2.2. Beneficiile angajaților 55

3.2.3. Activități şi servicii cu caracter social 61

3.3. Promovarea personalului 62

3.4. Alte modalităţi de motivare a angajaţilor 66
3.4.1. Proiectarea postului ca motivator 66
3.4.2. Stabilirea obiectivelor ca motivator 68
3.4.3. Instruirea angajaţilor 68
3.4.4. Recunoaşterea performanţelor 69
3.4.5. Responsabilitate şi control 69

Capitolul 4. Prezentarea EXIMBANK 70
4.1. Istoricul EXIMBANK 70
4.2. Obiectivele EXIMBANK 71
4.3. Strategia EXIMBANK 75
4.4. Structura organizatorică 77

Capitolul 5. Strategii de motivare utilizate în cadrul EXIMBANK 88
5.1. Contractul de muncă 88
5.2. Salarizarea şi alte drepturi băneşti 92
5.2.1. Sporuri cu caracter permanent.. 93
5.2.2. Alte drepturi băneşti 96
5.2.3. Salarizarea personalului care lucrează la sediile EXIMBANK din străinătate 100
5.3. Beneficiile salariaţilor 101
5.3.1. Timpul de muncă 101
5.3.2. Concediul de odihnă 102
5.3.3. Concediul fără plată 103
5.3.4. Concediul medical 104
5.3.5. Concediul pentru evenimente familiale deosebite 104
5.3.6. Alte beneficii 105
5.4. Condiţii de muncă şi protecţia muncii 106
5.5. Programe de formare profesională şi evaluare a activităţii salariaţilor 108
5.6. Promovarea personalului 113

Concluzii .....
115

Anexe 118

Bibliografie 122

INTRODUCERE

La ora actuală managementul resurselor umane a devenit un domeniu căruia i se acordă o importanță deosebită în cadrul oricărei organizații, indiferent de domeniul de activitate în care acționează. Succesul organizației depinde de modul în care angajații sunt motivați şi se dezvoltă profesional, toate procesele din cadrul acesteia fiind rezultatul muncii şi satisfacției oamenilor care constituie compania.

Modul în care sunt privite resursele umane s-a revizuit în prezent, de la considerarea angajaților ca simple mijloace pentru atingerea scopurilor propuse trecându-se la considerarea acestora ca fiind însăşi organizația respectivă. Tot mai mulți manageri acordă o atenție specială factorului uman şi elaborării unor sisteme de resurse umane eficiente care să permită susținerea tuturor celorlalte procese existente în cadrul companiei. Din aceste sisteme, un aspect este legat de modul în care angajații pot fi motivați pentru a creşte performanțele lor în muncă şi a fi satisfăcuți de ceea ce fac. În funcție de motivul care stă la baza unei acțiuni, performanța şi satisfacția angajaților poate atinge un nivel ridicat sau, dimpotrivă, un nivel foarte scăzut.

Dintre toate procesele de resurse umane care pot fi dezvoltate în cadrul organizațiilor, procesul de motivare ocupă un loc central deoarece, într-o măsură sau alta, toate celelalte derivă din buna funcționare a acestuia. Dezvoltarea oricărei organizații depinde în cea mai mare măsură de modul în care angajații se dezvoltă, fără o motivare adecvată a acestora compania neavând şanse să reuşească în realizarea misiunii propuse.

Motivarea reprezintă procesul prin care angajații sunt direcționați să lucreze în vederea atingerii obiectivelor stabilite ale organizației, modul în care se realizează această motivare fiind înțeles în mod diferit de angajați datorită viziunii subiective a fiecărui individ în parte. Amenajarea şi dotarea birourilor, achiziționarea unor tehnologii de lucru moderne, un salariu competitiv sau promovarea reprezintă unele din modalitățile de motivare şi impulsionare, fiecare contribuind într-un anumit mod la creşterea performanțelor şi a satisfacției angajaților. Din păcate, nu toate modalitățile de motivare pot produce efecte durabile, pe termen lung.

Scopul acestei lucrări este de a înțelege importanța strategică a motivării în cadrul procesului de management, fiind bine cunoscut faptul că performanțele obținute la nivelul organizației precum şi prestigiul acesteia depind în mod hotărâtor de calitatea resurselor umane.

Primul capitol al lucrării prezintă motivarea ca parte componentă a managementului resurselor umane, încercând să explice rolul acesteia şi să descrie caracteristicile şi elementele sale componente.

Capitolul 2 al lucrării prezintă principalele teorii motivaționale utilizate cu mare frecvență în lucrările de management, variabilele ce influențează motivarea şi mijloacele folosite în realizarea acesteia.

În Capitolul 3 sunt prezentate tipurile de motivare folosite în practica managerială internațională precum şi modalitățile de motivare a angajaților aplicabile în cadrul organizațiilor.

Aplicația practică a lucrării cuprinde în Capitolul 4 prezentarea generală a EXIMBANK - S.A., fiind evidențiate istoricul instituției, obiectivele şi strategia acesteia, respectiv structura organizatorică şi descrierea principalelor atribuții ce revin fiecărei direcții din cadrul băncii.

Modalitatea concretă în care se realizează motivarea în cadrul EXIMBANK - S.A. este descrisă în Capitolul 5 al lucrării, unde sunt abordate

aspectele legate de salarizarea personalului, beneficiile acordate, condițiile de muncă şi programele de formare profesională a angajaților.

Capitolul 1
CONEXIUNEA MANAGEMENT – MOTIVAȚIE

În managementul organizației, sensul adevărat al acțiunilor şi comportamentului angajaților nu poate fi descoperit fără cunoaşterea motivelor care le-au generat. Cunoaşterea motivelor nu ajută doar la mărirea eficienței acțiunilor, la creşterea posibilității de explicare şi predicție a comportamentului uman, ci şi la descifrarea valorii morale a acestuia.

Mulți manageri consideră că succesul unei organizații este determinat de eforturile depuse de membrii ei şi că abordarea comportamentului prin prisma motivației este deosebit de dificilă. Managerii preocupați cu adevărat de prosperitatea organizației trebuie să îşi evalueze în permanență oamenii cu care lucrează, să se preocupe ca angajații să dobândească sentimentul implicării totale în excelența firmei, prin programe manageriale de motivare şi antrenare a personalului.[1]

1.1. Conceptul şi funcțiile managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane include toate deciziile manageriale şi practicile care influențează sau afectează în mod direct oamenii, respectiv

[1] Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997

resursele umane, care îşi desfăşoară activitatea în cadrul unei organizații. S-a acordat, în ultimii ani, o atenție deosebită modului în care organizațiile îşi coordonează resursele umane, deoarece s-a ajuns la concluzia că managementul acestora deține un rol deosebit de important la realizarea cu succes a obiectivelor organizației, de capacitățile şi calitatea resurselor umane depinzând rezultatele organizației.[2]

Domeniile importante ale managementului resurselor umane sunt: recrutarea şi selecția, integrarea noilor angajați, evaluarea performanțelor angajaților, stimularea materială şi morală, precum şi administrarea relațiilor de muncă.

Fiecare organizație combină în diferite proporții resurse materiale, resurse financiare, resurse informaționale şi resurse umane pentru a produce bunuri şi servicii. Dintre toate acestea resursele umane sunt esențiale pentru asigurarea succesului oricărei afaceri. Managementul resurselor umane este consecința preocupării organizației de a avea angajați de calitate, şi constă într-o serie de activități menite să influențeze performanțele personalului organizației.[3]

Managementul resurselor umane este o activitate vitală pentru toate organizațiile, indiferent de tipul, profilul şi mărimea acestora. Managementului resurselor umane i se asociază două roluri importante: strategic şi operațional.

Activitățile strategice sunt cele care privesc planificarea resurselor umane pe termen lung sau mediu, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației: recrutarea şi selectarea angajaților, conducerea orientării personalului, analiza informațiilor privind protecția şi securitatea muncii şi accidentele de muncă, rezolvarea reclamațiilor şi nemulțumirilor angajaților, evidența personalului, pregătirea şi perfecționarea personalului.

Activitățile operaționale sunt tactice şi administrative, referindu-se la aspecte variate şi specifice. Printre acestea se pot menționa activități privind

[2] Constantinescu Dan Anghel, Dobrin Marinică, Niță Stănel, Niță Anca, **Managementul resurselor umane**, Ed. Colecția Națională, Bucureşti, 1999

[3] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000

testarea şi examinarea candidaților la angajare, orientarea şi acomodarea noilor angajați, pregătirea adecvată a managerilor, rezolvarea problemelor de securitate şi protecție a muncii, recompensarea şi salarizarea personalului, planificarea resurselor umane, relațiile cu sindicatele. Cu alte cuvinte, activitățile operaționale sunt cele zilnice de conducere a personalului cât mai adecvat şi eficient.[4]

Dar a lucra cu oamenii presupune a ține cont de sensibilitățile şi caracteristicile emoționale ale fiecărui individ. Oamenii au ambiții şi năzuințe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor şi au o complexitate de nevoi.

Există o serie de termeni ce descriu activitatea ce se desfăşoară pentru a ajuta organizația să-şi folosească la întreaga capacitate resursele umane, cel mai utilizat termen în prezent fiind „managementul resurselor umane". Acest concept se referă la trei aspecte legate de resursele umane:

- utilizarea resurselor umane;
- motivarea resurselor umane;
- protecția resurselor umane.

Mult timp, activitatea de personal a fost asimilată cu managementul resurselor umane, dar de fapt este doar o parte a acesteia, managementul resurselor umane implicând o abordare mai complexă a activității. Este vorba despre o trecere progresivă de la activitatea de personal la conducerea resurselor umane, ca urmare a influenței unor factori de natură economică, sociologică, tehnologică, demografică. Aceşti factori variază de la țară la țară, de la o organizație la alta.

Principalele deosebiri ale abordărilor pot fi identificate în tabelul nr. 1.

Tabelul 1 - Diferențe esențiale între conducerea resurselor umane şi activitatea de personal

Conducerea resurselor umane	Activitatea de personal
Investire cu autoritate Creativitate Productivitate	Control Reguli Proceduri

[4] Porumb Elena, **Managementul resurselor umane**, Ed. Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca 2001

Indicații în loc de colaborare Optimizarea resurselor umane Resursele umane privite ca o investiție	Reacții Grad de răspuns Resurse umane privite ca un cost

Sursa: Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane,** Ed. Expert, Bucureşti, 1999, p. 214

Ambele abordări pot fi importante, dar trebuie reținut faptul că activitatea de personal sprijină doar managementul resurselor umane în exercitarea misiunii sale globale.[5]

Un obiectiv important al organizației îl reprezintă obținerea unei poziții de lider mondial în domeniul de activitate respectiv. Prin prisma managementului resurselor umane, caracteristicile unui lider mondial includ:

- viziune orientată către nevoile strategice ale organizației;
- filozofie şi valori aflate în concordanță cu cele ale organizației;
- departamentul de resurse umane ca parte integrantă a organizației, care operează în acelaşi mod ca şi celelalte unități organizaționale;
- organizare într-un mod care să asigure cele mai bune servicii şi motivarea corespunzătoare a personalului;
- programe competitive de resurse umane, satisfăcătoare atât pentru angajații departamentului de resurse umane, cât şi pentru restul organizației;
- viziune unitară asupra resurselor umane, împărtăşită, în mod activ, de întregul grup de angajați;
- implicarea în toate problemele importante cu care se confruntă organizația;
- departamentul de resurse umane perceput ca „artizanul" unei organizații cu locuri de muncă foarte atrăgătoare.

Numărul activităților implicate în managementul resurselor umane este destul de ridicat, în funcție de dimensiunea organizației şi de nevoile acesteia. În orice domeniu al managementului resurselor umane, activitatea trebuie

[5] Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane,** Ed. Expert, Bucureşti, 1999

coordonată în aşa fel, încât contribuția adusă la succesul organizației să fie maximă.

Principalele **funcții ale managementului resurselor umane** sunt:

- Planificarea

Managementul strategic al resurselor umane – problemele de resurse umane sunt legate de planificarea managerială şi de procesul de luare a deciziilor. Astfel, înainte de adoptarea unei decizii trebuie să se analizeze impactul acesteia şi asupra resurselor umane ale organizației, iar metodele folosite în domeniul resurselor umane pot evidenția modelele comportamentale necesare pentru realizarea strategiei organizației.

Planificarea resurselor umane – procesul de planificare presupune prognoze de resurse umane şi programe de dezvoltare care să asigure numărul adecvat şi tipul adecvat de angajați la locul potrivit şi la timpul potrivit.

- Completarea cu personal

După determinarea nevoilor de resurse umane, se trece la ocuparea posturilor libere cu angajații corespunzători. Completarea cu personal presupune recrutarea candidaților, selectarea celor mai buni dintre aceştia, transferul sau promovarea unor angajați competenți.

La rândul său, procesul de selectare include mai multe etape importante: definirea cu atenție a caracteristicilor postului liber şi determinarea îndemânărilor şi a cunoştințelor necesare pentru desfăşurarea unei activități eficiente; în continuare, managerul de resurse umane va recurge la aplicarea unei varietăți de strategii de recrutare, va utiliza proceduri valide, atent elaborate, pentru a evalua şi selecta candidații. Aceste proceduri pot include completarea unor formulare, interviuri, teste, verificarea cunoştințelor. Informațiile obținute sunt cântărite, pentru a se forma o imagine a candidatului, ca angajat potențial. Aceste activități sunt specifice procesului de evaluare şi de luare a deciziei de angajare.

Recent, restructurarea organizațională a devenit una dintre activitățile care aduce noi responsabilități specialiştilor din departamentul de resurse umane. Restructurarea poate fi necesară în cazul fuzionării sau al achiziționării unei organizații de către alta, sau poate constitui o parte a strategiei de îmbunătățire a productivității. În acest caz, este vorba de reducerea personalului şi de redistribuirea optimă a angajaților rămaşi.

- Îmbunătățirea performanțelor individuale şi ale organizației.

Prin potențialul lor de dezvoltare şi perfecționare, resursele umane dețin o importanță unică. Perspectivele de autoperfecționare şi de avansare în carieră sunt criterii cântărite atent, atunci când o persoană îşi alege un loc de muncă. În acelaşi timp, organizațiile sunt conştiente de beneficiile pe care le pot obține în urma investiției în trainingul şi în perfecționarea angajaților lor. Procedurile de training şi de perfecționare se împart în două categorii:

- proceduri formale – sunt adeseori asociate cu un post nou, sau cu introducerea unor tehnologii sau a unor procese de producție noi. Trainingul utilizând proceduri formale este aplicat, adeseori, de către specialiştii în resurse umane sau de către experții tehnici din cadrul organizației; alteori, angajații urmează cursuri oferite de instituții specializate;
- trainingul informal – se desfăşoară la locul de muncă şi este administrat de către supervizorii sau colegii experimentați ai angajatului.

- Recompensarea angajaților

Recunoaşterea şi răsplătirea performanțelor angajaților constituie elemente centrale în managementul resurselor umane, reprezintă modalități prin care organizațiile estimează nivelul performanțelor angajaților şi determină modul în care aceştia vor fi recompensați sau, eventual, sancționați.

Managerul de resurse umane va colabora cu managerii de nivel mediu sau cu supervizorii angajaților, pentru a stabili un procedeu de evaluare a performanțelor, precum şi un mod de asigurare a unui feedback. Deşi evaluarea performanțelor nu constituie activitatea managerială favorită, ea nu trebuie

neglijată; trebuie să se desfăşoare la momentul oportun şi să deţină un grad înalt de acurateţe, dată fiind importanţa sa.

Acordarea recompenselor constituie o activitate complexă şi specializată. Recompensele pot lua fie forma unor beneficii directe (salariu, prime), fie forma unor beneficii indirecte. Dar, pe lângă nivelul de plată, un sistem de recompensare agreat de angajaţi trebuie să demonstreze corectitudine. Sistemul de remunerare este subiect al mai multor reglementări legale, cum ar fi salariul minim, plata orelor suplimentare etc.

Sistemul de recompensare trebuie proiectat astfel încât să corespundă obiectivelor strategice ale organizaţiei şi să asigure coordonarea nivelului de plată de pe piaţa forţei de muncă cu profitabilitatea şi abilitatea de a plăti a organizaţiei.[6]

Nivelul de salarizare trebuie să fie în concordanţă cu cel al altor firme pentru posturi similare şi să reflecte diferenţele dintre diverse categorii de posturi din cadrul organizaţiei, precum şi dintre angajaţi, în funcţie de calificările şi performanţele lor. În acest sens, pricipalele activităţi se referă la: evaluarea postului; evaluarea performanţelor; salarizare; acordarea de bonusuri (corelaţia performanţă – răsplată); anticiparea necesităţii creşterilor salariale şi acordarea lor; găsirea unui pachet adecvat de beneficii; administrarea fondului de salarii.[7]

- Întreţinerea unei forţe de muncă sănătoase

Responsabilităţile managerului de resurse umane nu se limitează la angajarea, pregătirea şi recompensarea angajaţilor, ci includ şi menţinerea securităţii la locul de muncă, menţinerea unor relaţii bune cu angajaţii şi disponibilizarea unor angajaţi.

Una din raţiunile principale ale reproiectării locurilor de muncă a constituit-o dorinţa de a oferi condiţii de lucru mai sigure şi mai sănătoase.

[6] Constantinescu Dan Anghel, Dobrin Marinică, Niţă Stănel, Niţă Anca, **Managementul resurselor umane**, Ed. Colecţia Naţională, Bucureşti, 1999

[7] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000

O altă funcție a managementului resurselor umane o reprezintă stabilirea şi menținerea unor relații eficiente cu angajații. O formă de manifestare a acestei funcții o constituie negocierile colective, în vederea stabilirii unor relații cordiale între conducere şi angajați.

Disponibilizarea angajaților ineficienți sau a celor care nu îşi mai găsesc locul în organizație constituie o altă problemă a managerului de resurse umane. Uneori, ca rezultat al condițiilor economice, al unei fuzionări sau al unei achiziții, trebuie să se ia decizia disponibilizării unora dintre angajați şi a redistribuirii optime a celor rămaşi. Angajaților disponibilizați trebuie să li se acorde asistență în găsirea unui alt loc de muncă, în cadrul altei organizații.

- Implementarea procedurilor de resurse umane

Programele de resurse umane trebuie să fie strâns corelate cu nevoile şi cu strategia globală a organizației. Procedurile de selectare, training, evaluare şi recompensare trebuie să alcătuiască un tot unitar, în aşa fel încât angajații să nu fie puşi în situații contradictorii. Atunci când sunt integrate corespunzător, sistemele strategice de resurse umane motivează angajații şi fac posibilă realizarea planurilor strategice.[8]

1.2. Activități de conducere a resurselor umane

Conducerea resurselor umane, ca funcție specializată a managementului, este responsabilă de desfăşurarea a trei mari categorii de activități: activități strategice, cu pronunțat caracter creativ, activități de consultanță şi activități operaționale.

Activitățile strategice constau în formularea, propunerea şi obținerea aprobării pentru politicile şi strategiile de personal ale organizației, precum şi în

[8] Constantinescu Dan Anghel, Dobrin Marinică, Niță Stănel, Niță Anca, **Managementul resurselor umane**, Ed. Colecția Națională, Bucureşti, 1999

înțelegerea şi anticiparea consecințelor schimbărilor, inclusiv în ceea ce priveşte comportametul uman. Aceste activități revin directorului de resurse umane.

Activitățile de consultanță au rolul de a acorda asistență în cadrul organizației. Se referă, în special, la asistența ce trebuie acordată celorlalți manageri în rezolvarea problemelor legate de personal. Consultanții pot oferi informații cu privire la planificarea necesarului de forță de muncă, pot furniza aprecieri referitoare la impactul asupra organizației al unor modificări în legea salarizării, pot oferi sugestii cu privire la dezvoltarea conducerii, la antrenarea şi motivarea angajaților etc.

Activitățile operaționale revin administratorilor de personal. Rolul lor este justificat de faptul că deciziile referitoare la angajați implică o mare varietate de proceduri şi o documentație amplă. O schimbare relativ minoră a politicii determină revizuirea multor documente, însă de regulă, administratorii de personal se ocupă cu aspecte de rutină, fiind însărcinați cu gestionarea detaliilor activității de conducere a resurselor umane, elaborarea fişelor de post, înregistrarea personalului, elaborarea procedurilor privind disciplina etc.

Principalele zone asociate cu managementul resurselor umane sunt:

- relațiile management-sindicate şi negociere;
- instruire-dezvoltare; identificarea necesarului de instruire şi propunerea de soluții de instruire;
- analiza posturilor – sarcini, relații de subordonare, rezultate aşteptate, criterii de măsurare a performanței şi standarde de performanță;
- managementul recompenselor – evaluarea posturilor, proiectarea şi implementarea sistemului de plată şi a pachetului de beneficii, a schemei de bonificații şi recompense;
- planificarea resurselor umane şi acoperirea nevoilor, prin recrutarea şi selecția de personal;
- managementul carierei, inclusiv evaluarea performanțelor individuale;

- activităţi de consultanţă: oferirea de sfaturi şi opinii profesionale conducătorilor întreprinderii, referitoare la aspecte şi incidente rezultate din activitatea zilnică;
- relaţii de muncă: procedurile disciplinare şi coercitive, comunicare;
- politică: definirea şi implementarea politicilor cu ajutorul cărora activităţile menţionate sunt puse în practică.

Întreprinderea organizată în viziunea modernă a resurselor umane trebuie să aibă un compartiment modern de resurse umane şi o vizine proprie, care să se regăsească în toate celelalte compartimente. Această viziune este denumită în literatura de specialitate *declaraţie de misiune* şi este întâlnită la toate marile companii din lume. Ea reprezintă valorile pe care se bazează activitatea şi constituie un mijloc eficient de formare a spiritului de echipă, oferind angajaţilor o finalitate înaltă a muncii depuse.

Componentele definitorii care caracterizează această organizare sunt:

- apropierea sistematică de problemele umane, care conduce la abordarea pluridisciplinară a funcţiei de personal şi la încadrarea individului într-un context larg, incluzând aspectele culturale, relaţiile de putere, psihologia individuală, comportamentul grupurilor etc;
- introducerea preocupării de raţionalitate care se traduce prin dezvoltarea unor instrumente formalizate, progresul analizei socio-economice, utilizarea unor proceduri raţionale, beneficiind de prelucrarea automată a datelor;
- prioritatea acordată problemelor de motivaţie a muncii, aspect decisiv în conducerea resurselor umane, spre care converg atât reflecţiile teoretice conduse de sociologi, oameni politici, psihologi, cât şi experienţele practicienilor.[9]

1.3. Definirea şi rolul motivării

[9] Emilian Radu,**Conducerea resurselor umane,** Ed. Expert, Bucureşti, 1999

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului şi un subiect frecvent tratat în literatura de specialitate, înregistrând o mare varietate de abordări. Se deosebesc cu precădere două accepţiuni majore ale motivării:

- *motivarea în sens restrâns*: constă în corelarea necesităţilor, aspiraţiilor şi intereselor personalului din cadrul organizaţiei cu realizarea obiectivelor şi exercitarea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor atribuite în cadrul organizaţiei. Această abordare este bazată pe o viziune clasică ce are în vedere numai salariaţii sau personalul firmei.
- *motivarea în sens larg*: rezidă în ansamblul de decizii şi acţiuni prin care se determină stakeholderii firmei să contribuie direct şi indirect la realizarea de funcţionalităţi şi performanţe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea şi realizarea obiectivelor organizaţiei şi ale subsistemelor sale. Caracteristica esenţială a acestei abordări o constituie axarea asupra stakeholderilor, adică asupra acelor persoane, categorii de personal şi organisme care au interese majore în desfăşurarea şi performanţele firmei. Principalii stakeholderi care se au în vedere sunt: proprietarii, clienţii, managerii, salariaţii, sindicatul, furnizorii, banca, administraţia locală sau centrală, comunitatea locală etc.[10]

Ca proces complex, motivarea angajaţilor trebuie abordată diferenţiat, ţinând cont de individualitatea fiecărui membru al organizaţiei, de potenţialul, nevoile, interesele, comportamentul, ambiţiile sale, de dorinţa de asumare a noi responsabilităţi.

Conţinutul conceptului de motivaţie vizează, în esenţă, voinţa angajatului de a depune un efort pentru realizarea obiectivelor organizaţiei concomitent cu satisfacerea unor nevoi individuale. O astfel de abordare pune în evidenţă trei coordonate majore: nevoile, efortul şi obiectivele firmei.

[10] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

Factorii motivatori cuprind acele elemente (salariu, dorința de afiliere, nevoile de statut social etc.) care determină o persoană să realizeze anumite acțiuni sau să adopte anumite atitudini. Satisfacția reprezintă starea de mulțumire rezultată din îndeplinirea unei dorințe. Prin urmare, motivarea constituie suportul angajării în cursa pentru obținerea unui rezultat, iar satisfacția este legată de rezultatul deja obținut. Diferența între cele două concepte explică de ce o persoană poate avea o înaltă satisfacție în muncă şi o redusă motivație pentru munca respectivă şi invers.

Un bun manager intuieşte nevoile prioritare ale angajaților şi acționează în aşa fel încât să-i motiveze corespunzător. El trebuie să pornească de la o serie de premise, printre care mai importante sunt:

- structura nevoilor umane variază în funcție de nivelul individual de dezvoltare şi nivelul general de trai;
- interacțiunea nevoi - motivații conduce la formarea unor modele motivaționale complexe care explică semnificația diferită pentru persoane diferite a aceleiaşi recompense;
- individul este capabil să învețe noi motivații prin experiență în cadrul organizației;
- aceeaşi persoană poate manifesta nevoi diferite, în grupuri diferite, în aceeaşi organizație sau în organizații diferite;
- fiecare nevoie îl motivează pe angajat, determinându-l să acționeze corespunzător, numai până în momentul satisfacerii nevoii respective;
- angajații pot răspunde diferit diverselor strategii manageriale, în funcție de factorii care îi motivează, de calitățile personale.[11]

Conținutul concret al motivării în fiecare firmă reflectă concepția managerială şi economică promovată în cadrul acesteia. Marea varietate de concepții, combinate cu diversitatea personalului şi a situațiilor manageriale se reflectă în eterogenitatea concepțiilor şi a practicilor manageriale.

[11] Drăguşin Mariana, **Management – particularități în comerț**, Ed. Gruber, Bucureşti 2003

Rolurile şi efectele motivării se pot rezuma astfel:

- *rolul managerial:* constă în determinarea conținutului şi eficacității funcției de antrenare care condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale (previziunea, organizarea, coordonarea şi control-evaluarea). De motivarea personalului sunt nemijlocit condiționate calitatea deciziilor, operaționalizarea metodelor, tehnicilor şi procedurilor manageriale şi efectelor generale, acuratețea şi flexibilitatea subsistemului informațional, ca şi funcționalitatea modalităților organizatorice din firmă.
- *rolul organizațional:* se referă la impactul pe care motivarea îl are asupra modului cum funcționează firma şi performanțele sale, datorită faptului că prin motivare se pun în mişcare abilitățile, know-how-ul şi energia personalului.
- *rolul individual:* vizează puternica dependență a satisfacțiilor şi insatisfacțiilor fiecărui salariat din firmă, a evoluției sale, de motivarea exercitată în organizație. Cu cât se realizează o motivare mai intensă, cu atât personalul este mai satisfăcut, firma îşi utilizează în mai mare măsură capacitatea şi se dezvoltă mai rapid şi mai intens.
- *rolul economic:* se referă la condiționarea indirectă a performanțelor economice ale fiecărei țări de motivarea ce predomină în fiecare firmă ce operează pe teritoriul său. Atunci când la nivelul firmelor motivarea este insuficientă, rezultatele economice ale acestora nu se ridică la nivelul necesar şi se reflectă negativ în performanțele de ansamblu ale țării în cauză.
- *rolul social:* reprezintă efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice ce caracterizează populația unei țări. Climatul social dintr-o țară, relațiile sociale sunt determinate într-o anumită măsură prin efectele motivării ce predomină în cadrul firmelor şi organizațiilor unde populația îşi desfăşoară activitatea.[12]

[12] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

Cheia motivării oamenilor constă în a crea posibilități pentru îndeplinirea unor obiective individuale şi de echipă, pentru asumarea răspunderilor, măsurarea rezultatelor, recunoaştere şi răsplată. Dacă nu li se încredințează răspunderi, angajații nu fac nici mai mult, nici mai puțin decât le permite rolul lor limitat.

Cel mai important factor motivațional este obiectivul, care dă semnificație activității profesionale. El trebuie să fie atractiv şi, totodată, să-i conducă pe toți angajații într-o direcție comună, apelând deopotrivă la sentimente şi la judecata lor.

Ca formă de dezvoltare personală, instruirea este una din căile prin care oamenii dobândesc sentimentul autorealizării. Dar aceasta nu este singura cale posibilă şi nici nu se potriveşte oricărui tip de individ. Mulți angajați nu simt nevoia să se instruiască tot timpul, ei pot fi motivați de alte aspecte ale muncii lor.

Indiferent de aspectul care îl motivează, orice angajat simte nevoia ca activitatea lui să fie într-o oarecare măsură supusă autocontrolului, respectată şi recunoscută.

Pentru a atinge perfecțiunea de operare este nevoie de contribuția tuturor angajaților. Drept urmare, toți angajații trebuie tratați cu aceeaşi încredere şi respect.

Măririle de salariu şi primele nu ajung pentru a crea o forță de muncă bine motivată. Motivarea personalului nu se poate realiza decât printr-un ansamblu de politici şi acțiuni, atât financiare cât şi nefinanciare, care să răspundă aspirațiilor angajaților, nevoii lor de dezvoltare individuală, de stimă şi de autorealizare.[13]

Avantajele motivației

[13] Coates Charles, **Managerul total**, Ed. Teora, Bucureşti 1997

A motiva pe cineva înseamnă a înțelege care sunt nevoile sale, ce anume îl stimulează spre a lucra mai bine şi a-l face să dorească să obțină rezultate mai bune.

Avantajele de a lucra cu oameni motivați sunt:

- munca va fi făcută la standardele fixate şi în termenele-limită stabilite;
- oamenii vor lucra cu plăcere şi se vor simți apreciați iar acest lucru se va reflecta imediat în performanțele lor;
- moralul ridicat al oamenilor va furniza o atmosferă de lucru excelentă;
- rezultatele vor fi monitorizate chiar de către persoanele implicate şi vor necesita mai puțină supervizare;
- oamenii vor munci mai bine, deoarece vor dori să obțină rezultate bune;[14]
- angajații vor manifesta o atitudine pozitivă față de organizație;
- se va înregistra o fluctuație redusă de personal;
- rate mici ale absenteismului;
- creativitate şi asumarea responsabilităților de către angajați.[15]

Odată ce oamenii vor fi motivați, menținerea acestei stări va necesita o vigilență constantă, dar efortul va fi recompensat: oamenii puternic motivați se vor comporta bine şi vor obține rezultate mai mult decât satisfăcătoare.[16]

1.4. Caracteristicile şi componentele motivării; surse motivaționale

[14] Keenan Kate, **Cum să motivezi**, Ed. Rentrop &Straton – Grup de Editură şi Consultanță în Afaceri, Bucureşti 1997

[15] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton – Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000

[16] Keenan Kate, **Cum să motivezi**, Ed. Rentrop &Straton – Grup de Editură şi Consultanță în Afaceri, Bucureşti 1997

Deoarece motivarea este un factor cu manifestare, nu o putem măsura direct. În schimb, observând comportamentul celorlalți, se poate deduce dacă aceştia sunt sau nu motivați.

Succesul nu depinde numai de motivația fiecăruia, ci şi de capacitatea de a face față sarcinilor de serviciu. Mai mult, condițiile de lucru pot afecta performanța. Întreruperile frecvente, sarcinile suplimentare sau spațiul de lucru inadecvat pot influența performanța în mod negativ. Pe de altă parte, un loc de muncă plăcut, ajutorul competent al asistenților şi un echipament performant pot avea un efect pozitiv asupra rezultatelor muncii. Deci, realizările depind de pregătirea profesională, de motivația fiecăruia şi de condițiile de lucru. Este recomandat ca managerii să angajeze persoane care au capacitatea de a face ceea ce li se cere. De asemenea, condițiile de lucru trebuie să asigure motivarea individului de a lucra pentru realizarea obiectivelor companiei.[17]

Caracteristicile de bază ale **motivației** sunt:

- *Efortul* – primul aspect al motivației este forța comportamentului legat de muncă al persoanei sau cantitatea de efort pe care o depune persoana în timpul muncii. În mod clar, acest lucru implică activități diverse în locuri de muncă diverse, fiecare persoană exercită efortul într-o manieră potrivită cu postul pe care îl ocupă.
- *Perseverența* – a doua caracteristică a motivației este perseverența pe care o dovedesc indivizii atunci când depun efortul pentru a-şi realiza sarcinile de muncă, angajații trebuind să fie perseverenți în aplicarea eforturilor lor.
- *Direcția* – efortul şi perseverența se referă în principal la cantitatea de muncă depusă de un individ. De egală importanță este şi calitatea muncii persoanei. Astfel, a treia caracteristică a motivației este direcția comportamentului legat de muncă al persoanei, angajații trebuind să-şi

[17] Constantinescu Dan Anghel, Ungureanu Ana Maria, **Management - vol. II**, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1998

dirijeze efortul persistent în direcția care aduce beneficii organizației. Deciziile corecte luate de angajați cresc posibilitatea ca efortul lor să se transforme în final în rezultate acceptate organizațional.

- *Obiective* – orice comportament motivat are anumite scopuri sau obiective spre care este dirijat. Scopurile angajatului pot include o productivitate înaltă, o atenție bună sau decizii creative, acționând în vederea realizării obiectivelor organizației. Salariații pot fi desigur motivați şi de scopuri care sunt contrare celor ale organizației, cum ar fi absenteismul, sabotajul, frauda, în aceste cazuri dirijându-şi eforturile în direcții care nu sunt deloc funcționale pentru organizație.[18]

Componentele motivației – din studiul comportamentului uman în muncă s-a ajuns la concluzia că motivația este alcătuită din două mari categorii de elemente:

a) **Motivele,** resimțite ca expresie a nevoilor şi aşteptărilor umane; ele sunt personale, interne şi, de regulă, creează anumite tensiuni.

In general, **nevoile** sunt definite ca lipsurile pe care un individ le resimte la un moment dat. **Aşteptările** sunt credințele indivizilor în existența unor şanse ce pot fi obținute printr-un anumit nivel al efortului şi al performanței. Realizarea unei motivații eficiente necesită cunoaşterea sistemului de nevoi şi aşteptări ale personalului.

Corespunzător diversității nevoilor, există multiple posibilități de clasificare şi caracterizare a lor:

- *nevoi fizice, de bază sau primare:* hrană, somn, adăpost, aflate la baza cerințelor vieții, a căror satisfacere asigură supraviețuirea. Virtual, aceste nevoi sunt universale printre oameni, dar intensitatea de manifestare este diferită de la un individ la altul;

[18] Johns Gary, **Comportament organizațional**, Ed. Economică, 1998

- *nevoi secundare sau sociale:* țin de aspirațiile psihice şi intelectuale, de nivelul devenirii individuale şi sunt, de regulă, mai puțin explicite. Multe din ele se dezvoltă la maturitate: stima de sine, simțul datoriei, autoafirmarea etc. Caracterizarea lor de către psihologi a arătat că aceste nevoi:
    - sunt extrem de variabile ca tip şi intensitate printre oameni;
    - constituie rezultate ale modificărilor interioare ale individului;
    - sunt stimulate de munca în grup mai curând decât de cea individuală;
    - nu sunt întotdeauna conştientizate;
    - sunt puternic influențate şi condiționate în manifestarea lor de experiență şi mediul de muncă;
    - influențează comportamentul şi performanțele umane.

În viața cotidiană, nevoile îmbracă forma obiectivelor pe care indivizii şi le propun pentru anumite perioade: obținerea hranei, locuinței, prestigiul social, celebritate etc. Pentru a realiza aceste obiective, individul este dispus să-şi asume anumite sarcini şi responsabilități.

În mediul organizațional este necesară o armonizare a obiectivelor individuale cu cele ale grupului şi ale firmei. Pentru a realiza această concordanță, managerul dispune de o serie de instrumente: material-pecuniare, limitate ca volum şi structură, sau psiho-afective, practic nelimitate şi care pun în evidență tocmai abilitățile managerului şi, respectiv, liderului de a utiliza eficient resursele umane. Aceste instumente se regăsesc în cadrul organizațiilor sub forma stimulentelor.

b) **Stimulente sau factori motivaționali** – aceste componente ale motivației sunt externe indivizilor, deoarece fac parte din mediul de muncă creat de manager, în scopul orientării şi încurajării salariaților spre o muncă performantă.

În funcție de natura lor şi de posibilitatea de a împlini anumite categorii de nevoi, pot fi ierarhizate în:

- *Stimulente economice*, în care se includ: salarii, prime diverse, participarea la profit, facilități pentru obținerea diverselor bunuri materiale (credite pentru locuințe, automobile etc.). Cu ajutorul acestor stimulente de natură materială se realizează orientarea instrumentară către muncă şi performanță.
- *Factori motivaționali intrinseci,* în care se includ satisfacțiile oferite de natura muncii: interesul față de postul ocupat, cariera, propria dezvoltare profesională. Prin aceste stimulente de natură psiho-intelectuală se poate realiza o orientare personală a individului față de muncă.
- *Factori motivaționali relaționali,* cuprind satisfacțiile legate de prietenie, munca în grup, dorința de afiliere şi de statut social. Fiind legate strict de afect, aceste stimulente pot crea o orientare relațională a individului față de muncă.

Identificarea nevoilor individuale şi cuplarea acestora cu categoriile de stimulente care pot oferi satisfacție angajaților este una dintre situațiile în care se evidențiază managementul ca artă. Motivația corect realizată dă naştere performanțelor dorite atât de individ, cât şi de organizație, generând nu numai bunăstarea individului, ci şi sentimentul de utilitate, valoare profesională, prestigiu etc.[19]

Stimularea angajaților se bazează pe premisa că aceştia îşi măresc eforturile când văd că sunt recompensați pentru rezultatele bune obținute. Pentru ca stimulentele să aibă efectul scontat, trebuie ca:

- recompensa să fie percepută ca fiind suficient de importantă sau utilă încât să merite un efort suplimentar;
- eforturile suplimentare să poată fi evaluate obiectiv;
- nivelul crescut al performanței să nu devină noul standard minim.

[19] Burduş Eugen, Căprărescu Gheorghița, **Fundamentele managementului organizației**, Ed. Economică, 1999

Pentru ca stimulentele să producă rezultatele scontate, trebuie să se descopere ce fel de recompensă ar fi cea mai eficientă pentru fiecare persoană în parte.[20]

Surse motivaționale

În practică, fenomenul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul forței motivației. Acesta este factorul psiho-social ce determină realizarea performanței.

A motiva oamenii în munca lor înseamnă a le răsplăti băneşte contribuția la progresul, inițiativa, efortul şi reuşita firmei, dar mai ales, de a dezvolta pentru ei înşişi utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii. Şi pentru aceasta nu este suficient să îmbunătățeşti câteva caracteristici vizibile ale muncii şi recompensei sale, ci trebuie făcute unele progrese în reprezentările mentale cu privire la muncă, la firma în care ea se desfăşoară şi la produsele sale.

Dimensiunea obiectivă a muncii utilizează ca principală sursă motivațională efectul inegalității în recompensarea muncii. Într-o firmă sau într-o economie, repartiția egală a veniturilor are efect demotivant. Diferențierea recompenselor băneşti în funcție de eficacitate, de calificare şi de reuşită constituie o modalitate eficientă de motivare. Firmele care au dus politica egalitarismului salarial au cunoscut eşecuri de lungă durată. Astfel, indivizii activi sau talentați care n-au fost apreciați diferit au căutat o cale de a părăsi organizația, alții au încercat să obțină în sistemul existent o formă de exercitare a puterii prin intrigă şi dominare.

În funcție de profil, de strategia şi cultura sa, firma îşi poate crea un sistem de salarizare şi avantaje materiale motivante, fără a se abate de la regulile competiției şi echității manageriale.

Dimensiunea subiectivă a muncii foloseşte drept sursă motivațională efectul recompenselor nepecuniare. Numeroase studii au atras atenția asupra

[20] Keenan Kate, **Cum să motivezi**, Ed. Rentrop &Straton – Grup de Editură şi Consultanță în Afaceri, Bucureşti 1997

faptului că multe categorii de indivizi pot fi motivați în acțiunile lor tot atât de bine şi pe alte căi decât cele băneşti, materiale.

Nevoile psihologice care îl determină pe om să muncească sunt:

- nevoia de a-şi angaja rezistența fizică într-o muncă puțin monotonă;
- nevoia de a învăța prin muncă;
- nevoia de a cunoaşte natura muncii şi modul prin care o poate realiza;
- nevoia de a lua decizii şi de a avea inițiativă;
- nevoia contactului social pozitiv şi de recunoaştere în cadrul organizației;
- nevoia de a-şi pune activitatea în slujba obiectivelor firmei şi de a-şi lega viața sa de cea a colectivității;
- nevoia siguranței viitorului.

Spre deosebire de această abordare clasică, astăzi se acordă mai multă importanță satisfacției de tip confort, încă insuficient pentru multe meserii, şi dezvoltării considerabile a factorilor indirecți, exprimați prin scopul şi sensul muncii.[21]

Capitolul 2.
PRINCIPALE TEORII ŞI MECANISME MOTIVAȚIONALE

[21] Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997

Abordările în înțelegerea motivației sunt diferite pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii şi teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale şi politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă. Fiecare îşi aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman şi are limitele ei.

2.1. Considerații generale

Managerii sunt tot mai mult preocupați de motivare în munca lor, cu atât mai mult cu cât angajații doresc recunoaştere şi implicare în satisfacerea nevoilor, fără ca autoritatea şi controlul extern să mai aibă efectul din trecut. Pentru a explica motivația, în primul rând, încercăm să înțelegem „de ce"-urile comportamentului: „De ce un individ acționează într-un alt fel decât un altul?"; „De ce individul încetează să facă un anumit lucru deşi îi este necesar?"; „De ce un acelaşi motiv poate conduce la comportamente diferite?".

Elaborarea unei imagini sintetice asupra motivației în muncă nu este posibilă fără depăşirea viziunii pur psihologice sau psiho-fiziologice asupra structurilor motivaționale. Deşi problematica motivației a constituit un numitor comun pentru teorii foarte diferite, se observă o ruptură între nivelul macrosocial al analizei şi nivelul microsocial al acesteia.

Pe de o parte se remarcă existența unor teorii orientate spre explicarea unor fenomene macrosociale care privesc dezvoltarea societății industriale pe dimensiunea producție-consum, ele utilizând unele „mecanisme motivaționale" fără a se sprijini însă pe o teorie explicită a motivației. Pe de altă parte există un număr mare de teorii ale motivației, în general, şi ale motivației muncii, în

special, care opresc analiza doar la factori psihologici şi psihosociali, fără a deschide cadrul explicativ spre procesele macrosociale.

Există şi alte criterii în funcție de care se pot clasifica teoriile şi cercetările empirice asupra motivației în muncă. Cea mai modernă şi utilă în studiul managementului şi în înțelegerea comportamentului personalului unei firme este prezentată în tabelul următor.[22]

Tabelul 2 – Clasificarea teoriilor motivaționale

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
Teorii de conținut	Vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat	- iererhia nevoilor - X – Y - Factori duali - ERG - achiziția succeselor	Motivația prin bani, statut social şi realizări
Teorii de proces	Vizează factorii care direcționează comportamentul	- performanțe aşteptate - echitate	Motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanță şi recunoaştere
Teorii de întărire	Vizează factorii care determină repetarea unui comportament	- condiționării operante	Motivația prin recompensarea comportamentului

Sursa: Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997, p. 40

2.2. Teorii motivaționale

[22] Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997

În viziunea profesorului spaniol Juan Perez Lopez se delimitează, în funcție de ipotezele privind natura motivațiilor personalului, trei categorii de teorii:

- *mecaniciste:* se presupune că oamenii sunt motivați numai prin corelații cu consecințele acțiunilor lor, adică prin motivații extrinseci pe care o persoană le primeşte din exterior în schimbul acțiunii pe care o efectuează.
- *psihosociologice:* consideră că salariații sunt motivați atât prin motivații extrinseci, cât şi intrinseci. Motivațiile intrinseci se referă la dezvoltarea abilităților, îmbogățirea cunoştințelor, plăcerea de a face personal o anumită muncă etc., aceste motivații putând fi realizate numai de către fiecare persoană în parte.
- *antropologice:* au în vedere, pe lângă motivațiile extrinseci şi intrinseci şi pe cele transcendente, ce desemnează acele consecințe pe care acțiunea unei persoane le generează asupra alteia sau altora, consecințe a căror obținere este urmărită în mod special.

O altă clasificare a teoriilor motivaționale o realizează profesorii americani Longenecker şi Pringle, divizând teoriile organizaționale în două categorii:

- *teorii de conținut*: pun accentul asupra factorilor specifici ce motivează salariații ca indivizi.
- *teorii de proces*: se focalizează asupra dinamicii motivării, începând cu energizarea inițială a comportamentelor, continuând cu selecția alternativelor şi ajungând la efortul actual. Aceste teorii pornesc de la premisa că motivarea începe cu dorința de a face ceva, generând aşteptări.[23]

2.2.1. Teorii de conținut

[23] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

Teoria X şi teoria Y (abordarea lui Mc. Gregor) – Conceptele de Teoria X şi Teoria Y au fost elaborate de Douglas McGregor în 1960 în lucrarea „The Human Side of Enterprise", în care a prezentat două seturi de presupuneri despre motivația în muncă a oamenilor, care au fost luate în considerare de cei mai mulți manageri.[24] Unul din seturi, considerat negativ, a fost denumit Teoria X, iar celălalt, considerat pozitiv, poartă denumirea de Teoria Y. El apreciază că managerii cred, atunci când acționează, în una din aceste categorii de presupuneri despre natura umană. Totuşi, acesta argumentează că oamenii sunt mai curând atraşi de Teoria Y decât de Teoria X. Cheia esențială a Teoriei Y este aceea că munca pentru sine este motivatorul celor mai mulți oameni.[25]

Postulatele pe care se bazează aceste teorii sunt:

Teoria "X":

- În procesul muncii omul mediu este predispus spre delăsare, evitând-o, muncind cât mai puțin posibil;
- Omul mediu nu are ambiție, doreşte să evite asumarea de responsabilități, preferă să fie condus;
- Omul mediu este egoist, indiferent la necesitățile organizației din care face parte;
- Prin natura sa, omul mediu se opune schimbărilor în cadrul organizației în care este integrat;
- Omul mediu trebuie să fie forțat, amenințat cu pedepse, controlat permanent pentru a fi determinat să depună eforturile necesare realizării obiectivelor organizației.[26]

Rezultatul firesc al acestor presupuneri va fi un mediu de lucru puternic controlat, în care conducătorii iau toate deciziile, iar lucrătorii doar primesc ordine.[27]

---

[24] Emilian Radu:**Conducerea resurselor umane,** Ed. Expert, Bucureşti, 1999
[25] Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997
[26] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[27] Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane**, Ed. Expert, Bucureşti, 1999

Teoria "Y":

- Pentru omul mediu efectuarea de eforturi fizice şi intelectuale în procesul muncii este tot atât de normală ca şi odihna sau distracția.
- Controlul şi amenințarea cu pedepse nu sunt singurele mijloace pentru a determina participarea omului mediu la realizarea obiectivelor firmei.
- În condiții normale, omul mediu învață nu numai să accepte şi să exercite sarcini şi responsabilități, dar şi le asumă din proprie inițiativă.
- Asumarea de sarcini şi responsabilități depinde de motivațiile pozitive, de recompensele asociate lor.
- În condițiile firmelor moderne, potențialul intelectual al omului mediu este utilizat doar parțial.[28]

Această abordare este total diferită de Teoria X şi, evident, mai pozitivă. McGregor afirma că cei mai mulți conducători acționează în concordanță cu Teoria X, dar consideră că Teoria Y este mai potrivită şi reprezintă un ghid efectiv şi eficient pentru acțiunea managerială.

O paralelă între Teoria X şi Teoria Y este prezentată în următorul tabel:[29]

Tabelul 3 – paralela între Teoriile X şi Y

Câmpul	*Teoria X*	*Teoria Y*
Atitudinea față de muncă	Indiferență	Implicare
Sistemul de control	Extern	Intern
Supravegherea	Directă	Indirectă
Nivelul de asumare a responsabilităților	Scăzut	Ridicat
Potențialul angajaților	Ignorat	Identificat
Folosirea resurselor umane	Limitată	Utilizată

Sursa: Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane**, Ed. Expert, Bucureşti, 1999, p. 46

Mai există încă o teorie Z, apărută din dorința individualizării managementului japonez. Esența ei este definită de trei aspecte importante:

- grupul este structura de bază în firmă;

- angajarea pe viață, polivalența, cariera lentă conturează motivația individuală;

[28] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[29] Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane**, Ed. Expert, Bucureşti, 1999

- respectul oamenilor pentru muncă şi grup este măsura propriului lor respect.

Teoria Z vine într-un fel să explice miracolul japonez, economic şi social, fără a ne detaşa de particularităţile legate de cultură, omogenitate etnică şi chiar politica guvernului.[30]

Teoria ierarhiei nevoilor sau piramida trebuinţelor – a fost elaborată de Abraham Maslow în lucrarea „Motivation and Personality". Maslow a pornit de la ideea că oamenii sunt fiinţe „în aşteptare", care se străduiesc să-şi satisfacă o varietate de nevoi. El a presupus că aceste nevoi pot fi aranjate în funcţie de importanţa lor şi astfel a rezultat ceea ce se cunoaşte în prezent sub denumirea de „piramida nevoilor".

Nevoile umane sunt clasificate în:

- *Nevoi fiziologice*, adică acele nevoi legate de supravieţuire. Aceste nevoi includ: hrană şi apă, îmbrăcăminte, adăpost şi odihnă (somn). Într-o organizaţie, aceste nevoi sunt, de obicei, satisfăcute printr-un salariu adecvat şi condiţii de muncă care să permită existenţa.
- *Nevoi de siguranţă*, adică acele nevoi legate de securitatea fizică şi afectivă. Nevoile de siguranţă pot fi satisfăcute printr-o slujbă sigură, reguli şi regulamente corecte şi realiste, un mediu de lucru confortabil, prin asigurare medicală, prin asigurarea pensiei şi prin condiţii de muncă lipsite de pericol.
- *Nevoi sociale,* adică dorinţa omenească de dragoste şi afecţiune, precum şi sentimentul apartenenţei. Prin extensie, aceste nevoi pot fi satisfăcute prin climatul în care se desfăşoară munca şi prin organizare informală. Însă, în general, individul are nevoie de relaţii sociale şi dincolo de locul de muncă, cu familia şi prietenii, de exemplu.[31]
- *Nevoi de stimă şi apreciere,* care includ nevoia sentimentului de a fi potrivit, competent, independent, puternic şi încrezător ca şi aprecierea şi recunoaşterea acestora de către alţii. Factorii organizaţionali care ar putea

[30] Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, 1997
[31] Emilian Radu, **Conducerea resurselor umane**, Ed. Expert, Bucureşti, 1999

satisface aceste nevoi includ oportunitatea de a stăpâni sarcini ce conduc la sentimente de realizare şi responsabilitate. De asemenea, premii, promovări, un nume prestigios al postului, recunoaşterea profesională şi altele asemenea pot satisface aceste nevoi atunci când sunt resimțite ca meritate din plin.

- *Nevoi de autorealizare,* acestea fiind cel mai greu de definit. Ele implică dorința de a dezvolta potențialul real al persoanei până la posibilitățile lui maxime exprimând abilitățile, talentele şi emoțiile acesteia într-un mod care să o mulțumească cât mai mult. Maslow sugerează că oamenii care se autorealizează au percepții clare asupra realității, se acceptă pe ei înşişi şi pe ceilalți şi sunt independenți, creativi şi apreciativi cu lumea din jurul lor. Condițiile organizaționale care ar putea asigura autorealizarea includ posturi de intrare în organizație care să aibă un mare potențial de creativitate şi creştere, ca şi o relaxare a structurii pentru a permite autodezvoltarea şi progresul personal.

Indivizii pot avea nevoi diferite, categoria de nevoi nesatisfăcută aflată la cel mai scăzut nivel are însă potențialul motivațional cel mai înalt. Altfel, nici una din nevoi nu este cel mai bun motivator; motivația depinde de poziția persoanei în ierarhia necesităților. După Maslow, indivizii sunt motivați să-şi satisfacă nevoiole fiziologice înainte de a dovedi interes pentru nevoile de siguranță, iar acestea din urmă trebuie satisfăcute înainte ca nevoile sociale să devină motivaționale, şi aşa mai departe. Când o necesitate nu este satisfăcută, ea exercită un puternic efect asupra gândirii şi comportamentului individului şi în acest sens nevoile sunt motivaționale. Totuşi, atunci când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul îşi îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Implicit, aceasta înseamnă că o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace. Îndată ce individul are resurse fiziologice suficiente şi se simte în siguranță, el nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. Singura excepție de la

această regulă o reprezintă nevoile de autorealizare, acestea devenind din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

Indivizii care se află în categoriile de nevoi de nivel inferior (fiziologice, de siguranță şi de apartenență) par a fi mai susceptibili spre motivația extrinsecă, forma sa concretă corespunzând nevoii celei mai presante. Aici vom întâlni pe scară largă banii şi substituenții acestora (programe de asigurări şi pensii). Totuşi, motivația intrinsecă intră în joc pe măsură ce indivizii urcă în ierarhie, şi nevoi de rang superior (stimă, autorealizare) devin predominante. În cazul acesta, managerii trebuie să proiecteze activitatea astfel încât oamenii să se automotiveze.[32]

2.2.2. Teorii de proces

Teoria aşteptărilor – Această teorie a fost dezvoltată de Victor Vroom în lucrarea „Work and Motivation" şi reprezintă un complex model motivațional bazat pe o simplă presupunere. Conform acestei teorii, motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume şi de măsura în care ei cred că pot obține.

Teoria aşteptării este o teorie complexă deoarece ia în considerare faptul că fiecare acțiune a unui individ poate conduce la mai multe rezultate diferite între ele, unele pe care individul le doreşte, iar altele pe care nu le doreşte.

Motivația este determinată de întregul set de ieşiri, precum şi de importanța pe care fiecare individ o acordă fiecărei ieşiri, adică:

M = P x A

M = motivația,

P = probabilitatea ca o anumită acțiune să conducă la anumite rezultate,

A = atractivitatea recompensei[33]

Teoria aşteptărilor subliniază faptul că:

[32] Johns Gary, **Comportament organizațional**, Ed. Economică, 1998
[33] Emilian Radu (coordonator), **Managementul resurselor umane**, Ed. ASE, Bucureşti 2003

- oamenii vor fi motivați să lucreze în acele activități pe care le vor găsi atractive şi pe care au sentimentul că le pot realiza;
- atractivitatea diferitelor activități depinde de gradul în care ele conduc la consecințe personale favorabile.

În practica managerială, modelul aşteptărilor aduce următoarele avantaje:

- poate fi utilizat pentru a influența comportamentul angajaților, prin cunoaşterea dorințelor şi orientarea eforturilor;
- managerul poate realiza corect motivația, cunoscând şi aplicând o serie de reguli;
- identificarea obiectivelor dorite de angajați;
- comunicarea cerințelor legate de comportament şi a rezultatelor cuvenite din încadrarea în acesta. Subordonații trebuie să ştie ceea ce este admis şi interzis în cadrul organizației;
- odată ce performanța stabilită a fost realizată, trebuie acordată recompensa aşteptată;
- deoarece nevoile, dorințele şi nivelul capacităților individuale sunt diferite, este necesară proiectarea unui set de performanțe diferențiate şi accesibile.[34]

Teoria echității - Elaborată de J.S. Adams, această teorie se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora. Acest model motivațional are ca punct de plecare teoria schimbului: oamenii îşi evaluează relațiile sociale aşa cum îşi evaluează vânzările sau cumpărările. Ei aşteaptă anumite rezultate în schimbul unor servicii, contribuții personale.

În principiu, această teorie se fundamentează pe două tipuri de comparații realizate de oameni:

[34] Burduş Eugen, Căprărescu Gheorghița, **Fundamentele managementului organizației**, Ed. Economică, 1999

- între rezultatele muncii şi efortul propriu depus într-un anumit context social, pe de o parte, şi rezultatele şi eforturile altor persoane apropiate sau semnificative pentru cei în cauză, pe de altă parte;
- între rezultatul scontat a se obține dintr-o anumită situație de muncă şi rezultatul real, obținut efectiv.

În urma acestor comparații apar, în plan afectiv, sentimentele de echitate sau inechitate, însoțite de satisfacție şi, respectiv, insatisfacție. Sentimentul de inechitate produce tensiuni, fiind o experiență neplăcută atât pentru individ, cât şi pentru grup. Inechitatea motivează indivizii pentru a elimina sau reduce tensiunea. Astfel, nivelul de tensiune creată determină forța motivației.

Autorul identifică şase tipuri de comportament posibil, generat de inechitate:

- modificarea efortului depus în sensul măririi sau micşorării lui;
- modificarea rezultatelor. O persoană poate încerca schimbări în recompense (plată, condiții de muncă, statut social, recunoaştere) fără să efectueze obligatoriu schimbări în efortul depus;
- deformări privind eforturile sau rezultatele muncii. Autorul sugerează că, deşi este dificil ca oamenii să deformeze faptele, întâmplările care îi privesc, există, în schimb, posibilități nelimitate de a deforma utilitatea acestor realități. Spre exemplu, un angajat poate exagera dificultatea sarcinilor sau relevanța unui calificativ special, sau ceea ce poate, sau nu, obține cu un anumit nivel al salariului;
- părăsirea locului de muncă. Datorită inechității resimțite, individul încearcă prin acest gest să găsească o situație nouă, mai favorabilă;
- acțiuni orientate asupra altora. Percepute ca sursă a inechității, alte persoane pot fi determinate să accepte o mărire a sarcinilor, o micşorare a veniturilor sau pot fi chiar determinate să părăsească locul de muncă;

- schimbarea obiectului comparației. Prin această atitudine are loc o deplasare a atenției de la persoanele cu venituri similare către persoanele situate pe alte niveluri ierarhice. Comparația nu se face deci în mod necesar între persoanele cu aceleaşi sarcini sau cu venituri similare. Ceea ce este considerat esențial în comparație este rata de creştere a venitului sau a sarcinilor. Spre exemplu, atunci când o persoană, cu o rată de creştere a venitului similară celui care face comparație, primeşte un venit suplimentar nedatorat unei contribuții personale, apare sentimentul inechității, tensiunea şi motivația de a acționa. În acest caz, oricare din celelalte tipuri de comportament pot fi promovate de individ în convingerea restabilirii echității.

Utilizând acest model motivațional, managerii trebuie să conştientizeze faptul că:

- motivația angajaților este afectată atât de absolutizarea, cât şi de ignorarea recompenselor;
- angajații fac permanent comparație asupra echității motivației, ceea ce le influențează comportamentul;
- pentru a stabili şi menține un sistem de motivație echitabil este necesară o permanentă revizuire a scopurilor, eforturilor cerute şi a recompenselor acordate fiecărui angajat.[35]

2.3. Mecanisme motivaționale

[35] Eugen Burduş, Gheorghița Căprărescu, **Fundamentele managementului organizației**, Editura Economică, 1999

Din prezentarea teoriilor referitoare la motivare rezultă multitudinea şi marea diversitate a elementelor implicate direct şi indirect în conceperea şi exercitarea motivării. Este esențial ca managerii unei firme să ştie care sunt principalele variabile care influențează conținutul şi performanțele motivării, indiferent de natura lor, şi cine poate acționa asupra lor.

2.3.1. Variabile implicate

Principalele variabile care influențează conținutul şi performanțele motivării sunt grupate, în funcție de apartenența lor şi posibilitatea de influențare, în trei categorii:

- *Variabile individuale* - reflectă caracteristicile fiecărui salariat, managerii având asupra lor o influență indirectă şi limitată, mai ales prin procese de invățare şi informare; se impune necesitatea unei motivări diferențiate, personalizate la nivelul fiecărui salariat.
- *Variabile organizaționale* - sunt acele elemente din cadrul firmei care reflectă starea şi caracteristicile sale ce influențează abordarea, conținutul şi rezultatele motivării personalului; aceste variabile sunt puternic dependente de managementul firmei, asupra lor managerii trebuind să acționeze cu cea mai mare intensitate şi eficacitate.
- *Variabile contextuale* - încorporează elemente din mediul exogen firmei, care au o influență marcantă asupra conținutului şi efectelor proceselor motivaționale din cadrul său; variabilele nu depind în mod direct nici de manageri şi nici de executanți.[36]

2.3.2. Tipologia nevoilor

[36] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

La baza reacţiilor motivaţionale ale fiecărui individ se află nevoile sau necesităţile sale specifice, gama acestor nevoi fiind foarte largă. O anume nevoie satisfăcută poate determina ea însăşi alte nevoi, iar nesatisfacerea lor poate determina modificarea comportamentului, diverse abateri dar şi schimbarea locului de muncă cu unul mai satisfăcător, mai atrăgător. Reacţiile negative ce pot apărea ca urmare a nesatisfacerii nevoilor pot lua diverse forme, cum ar fi: agresiunea, regresia, resemnarea sau fixaţia.

Modalităţile diverse prin care oamenii îşi satisfac nevoile decurg din diferenţe:

- Culturale - maniera în care sunt satisfăcute nevoile este condiţionată de multe bariere şi legi;
- De percepţie - în general, oamenii percep lumea în funcţie de nevoile deja satisfăcute, percepţiile lor tinzând să recunoască realizările care îi vor ajuta să-şi satisfacă propriile nevoi;
- Individuale - capabilităţile şi aptitudinile psihice şi intelectuale diferă de la un individ la altul, la fel şi personalităţile acestora, şi vor fi reflectate în modul individual în care nevoile vor fi satisfăcute.[37]

În funcţie de natura nevoilor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influenţate şi de efectele motivaţionale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat se pot delimita în trei categorii:

- Nevoi economice - se satisfac de către alte persoane prin furnizarea de elemente economico-materiale, satisfacerea lor realizându-se prin intrarea în posesia anumitor obiecte sau prin stabilirea de relaţii de percepere şi de utilizare a anumitor condiţii materiale; aceste nevoi sunt cele de hrană, sete, adăpost etc.
- Nevoi cognitive - se referă la dorinţa şi capacitatea de a realiza anumite lucrări care se referă la mediul în care se desfăşoară activitatea, de a atinge anumite obiective concrete; ele conferă satisfacţii oamenilor şi depind de

[37] Emilian Radu, **Iniţiere în managementul serviciilor**, Ed. Expert, Bucureşti 2001

măsura în care fiecare individ, prin intermediul proceselor de cunoaştere şi învățare, îşi dezvoltă ansamblul de cunoştințe, abilități şi know-how. Satisfacerea necesităților cognitive generează senzații de capabilitate, de putere şi de siguranță personală.

- Nevoi afective - au in vedere realizarea de relații de ataşament între persoanele care interacționează în mediul de desfaşurare a activității.

Cele trei categorii de necesități sunt resimțite concomitent de către fiecare persoană, dar cu intensități diferite, la majoritatea salariaților fiind primordiale nevoile economice. În funcție de necesitățile specifice, fiecare persoană are aspirații şi un set de aşteptări de natură motivațională a căror realizare constituie scopuri în planul satisfacerii necesităților individuale. Aşteptările reprezintă aspirațiile considerate realizabile în condițiile date, fiind influențate de ansamblul variabilelor organizaționale şi contextuale.

Aşteptările şi aspirațiile se reflectă în acțiunile, eforturile, deciziile şi comportamentul salariatului, în limitele personale date de parametrii variabilelor individuale proprii fiecărui salariat şi de influența variabilelor organizaționale şi contextuale.

Pentru obținerea de performanțe individuale şi organizaționale este necesară realizarea unei concordanțe între aspirații şi aşteptări individuale împreună cu obiectivele, sarcinile şi celelalte elemente organizaționale. Performanța individuală se referă la rezultatele obținute în mod direct de către salariat, prin eforturi şi cunoştințe proprii, iar performanța organizațională are în vedere derularea activităților şi atingerea obiectivelor firmei ca urmare a contribuției directe şi indirecte a salariaților.

În funcție de rezultatele obținute se acordă stimulente sub formă de recompense şi sancțiuni. Dacă corelarea recompenselor şi sancțiunilor cu performanțele salariaților se realizează la un nivel ridicat, se înregistrează o intensă satisfacere a necesităților economice, cognitive şi relaționale ale salariaților, obținându-se o motivare puternică a acestora pentru a munci în

continuare mai mult şi mai bine, ceea ce generează performanţe organizaţionale competitive.

Ansamblul necesităţilor, aspiraţiilor, aşteptărilor, eforturilor, deciziilor, acţiunilor şi comportamentelor salariaţilor, corelate cu performanţele individuale şi organizaţionale şi cu motivaţiile utilizate reprezintă ciclul motivaţional.[38]

2.3.3. Motivaţiile salariaţilor

Motivaţiile reprezintă elementele formale şi informale, de natură economică sau moral-spirituală pe care managerii la administrează salariaţilor firmei satisfăcându-le anumite necesităţi individuale şi de grup, pentru a-i determina ca prin atitudinile, eforturile, deciziile, acţiunile şi comportamentele lor să contribuie la desfăşurarea activităţilor şi îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.[39]

O motivaţie nesatisfăcătoare poate determina scăderea performanţei unui individ, chiar dacă acesta are aptitudinile, experienţa sau trainingul care i-ar permite obţinerea unor performanţe superioare.[40] Mijloacele utilizate în motivarea personalului se împart în două categorii:

- *Mijloace tradiţionale de motivare (baneşti şi materiale)* - la rândul lor acestea sunt:

- retribuţia dinamică, recunoaşterea reuşitei – firma este făcută pentru a reuşi; oamenii, de asemenea. Pot fi descoperite punctele lor tari şi motivate reuşitele. Este principiul de apreciere după rezultate care trebuie aplicat de cele mai multe ori în sens pozitiv. Aplicarea concretă se face prin :
  - remunerare, prime şi avantaje diverse, promovare, prin intermediul evaluărilor periodice;
  - participarea la beneficii, opţiunea de a cumpăra acţiuni, acţionariatul salariaţilor.

[38] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[39] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[40] Emilian Radu, **Iniţiere în managementul serviciilor**, Ed. Expert, Bucureşti 2001

- condiţii fizice şi program de muncă - mediul de muncă trebuie amenajat agreabil în aşa fel încât salariaţii să se simtă confortabil, orarul trebuie adaptat în funcţie de natura muncii prestate, ceea ce va face ca insatisfacţiile şi tensiunile să se reducă.[41]

Motivarea numai prin bani întâlneşte obstacole cum ar fi:

- costurile salariale cresc mai repede decât productivitatea, în consecinţă competitivitatea va fi în scădere;
- banii obţinuţi uşor, orarele scurte şi securitatea obţinută nu determină întotdeauna performanţe înalte.[42]

- *Mijloace moderne de motivare (nebăneşti)* - sunt acelea ce dezvoltă valoarea subiectivă a muncii, conform cu nevoile psihologice ale omului. Aceste mijloace sunt:

- Crearea cadrului necesar - locul de muncă oferă angajatului condiţiile în care el poate să-şi dezvolte dinamismul autonom şi conform cu interesul său. Reuşita nu se poate realiza dacă între salariaţi nu există o comunicare într-un cadru deschis şi bazat pe încredere, dreptatea, respectul persoanelor şi respectul clienţilor făcând parte din valorile etice ale întreprinderii;
- Stabilirea unor obiective ambiţioase, conducere competentă, informare asupra desfaşurării acţiunilor;
- O bună formare şi instrumentele necesare acesteia, o bună înţelegere a muncii ce trebuie efectuată precum şi mijloacele necesare realizării ei;
- Autonomie, marjă de decizie, putere;
- Contribuţia la progres, iniţiativă, conducerea participativă;
- Legături sociale, muncă în echipă;
- Comunicare asupra muncii, fără multe conflicte sau reţineri; unirea eforturilor;
- Dreptul la cuvânt şi libertate personală, libertate sindicală;

[41] Prodan Adriana, **Managementul de succes. Motivaţie şi comportament**, Ed. Polirom, Iaşi 1999
[42] Emilian Radu, **Iniţiere în managementul serviciilor**, Ed. Expert, Bucureşti 2001

- Însuşirea de noi cunoştințe;
- Considerația, justiția, respectul persoanelor;
- Viitor profesional acceptabil.

Principalele cauze de demotivare ce pot acționa asupra salariaților sunt:

- Lipsa considerației, dreptății, respectului persoanelor;
- Structuri greoaie, anonimatul deciziilor, decalificare;
- Schimbări arbitrare, nelegitime, fără o informare prealabilă, insecuritate;
- Concedieri seci, fără nici o compensare socială.[43]

Motivația este miza pentru individ pentru că organizarea timpului salariatului îl obligă să-şi dedice o mare parte din viața activă muncii sale. Aceasta înseamnă că manifestările motivaționale şi proiectele au tendința de a consuma timp profesional. Timpul este un concept cheie, repartizarea timpului disponibil fiind o motivație importantă.[44]

Procesul motivării, pentru a fi eficace, trebuie să îndeplinească simultan mai multe caracteristici:

- să fie complex, în sensul folosirii combinate a stimulentelor materiale, cât şi morale, pe baza luării în considerare a principalilor factori implicați;
- să fie diferențiat, adică motivațiile considerate şi modul lor de folosire să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane şi ale fiecărui colectiv de muncă, astfel încât să se obțină maximum de participare la stabilirea şi realizarea obiectivelor;
- să fie gradual, adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului şi în strânsă corelație cu aportul său, ținând seama de interdependențele dintre diferitele categorii de necesități. Caracterul gradual al motivării este cerut şi de volumul limitat al resurselor materiale folosibile pentru motivare.[45]

[43] Emilian Radu, **Managementul firmei**, Ed. ASE, Bucureşti 2003
[44] Prodan Adriana, **Managementul de succes. Motivație şi comportament**, Ed. Polirom, Iaşi 1999
[45] Mercioiu Vasile, Bob Constantin, Drăguşin Mariana, Tomescu Florin, Bucur Cristina, **Management comercial**, Ed. Economică, Bucureşti 1998

Pentru a face posibilă aplicarea mijloacelor de motivare, conducerea organizației trebuie:

- să gestioneze corect resursele umane ale organizației;
- să elaboreze criterii de evaluare a performanțelor în muncă;
- să aplice sisteme eficiente de salarizare şi promovare;
- să mențină o corelație între preț, productivitate şi fondul de salarii ;
- să gândească corect în vederea motivării.

Motivarea depinde nu numai de persoană, de nevoi, post şi atitudinea conducerii, dar şi de cultura organizației în materie de motivație, în special.[46]

[46] Emilian Radu, **Inițiere în managementul serviciilor**, Ed. Expert, Bucureşti 2001

Capitolul 3.
TIPURI DE MOTIVARE ŞI RECOMPENSARE A PERSONALULUI

Existența socială şi organizațională s-au aflat dintotdeauna sub influența unor nevoi şi factori motivaționali. Faptul că procesul motivației a fost conştientizat relativ târziu nu-i diminuează valoarea istorică şi nici pe cea formativă în procesul devenirii umane.

Formele motivației grupează circumstanțele, modalitățile şi mijloacele de natură diversă prin care organizațiile şi, respectiv, managerii influențează şi orientează comportamentul indivizilor şi al grupurilor.[47]

3.1. Tipuri de motivare

În esență, prin tip sau formă de motivare desemnăm ansamblul de motivații, delimitate în funcție de anumite criterii, folosite în mod repetat de manageri într-o optică specifică, care se bazează, conştient sau inconştient, pe anumite ipoteze privind condiționarea motivațională a performanțelor salariaților şi organizației.

De regulă, tipurile sau formele de motivare sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivațiilor, pentru a pune mai pregnant în evidență deosebirile de abordare.

3.1.1. Motivarea pozitivă şi negativă

Motivarea pozitivă – constă în amplificarea satisfacției la locul de muncă (prin acordarea de recompense materiale şi morale) în cazul depăşirii cerințelor de performanță stabilite la un nivel uşor accesibil ființei umane medii; acest tip

[47] Burduş Eugen, Căprărescu Gheorghița, **Fundamentele managementului organizației**, Ed. Economică, 1999

de motivare este propriu unui management modern, producând efecte benefice pe termen lung.[48]

Caracteristicile motivării pozitive sunt :

- utilizarea preponderentă a motivațiilor generatoare de satisfacții sporite la salariați (măriri de salarii, prime, cote părți din profit, mulțumiri, laude, ceremonii, acordarea de titluri, promovări etc.);
- performanțele previzionate, deşi implică, de regulă, un progres față de perioada anterioară, sunt realizabile de către majoritatea salariaților, generând încă de la început aşteptări rezonabile şi optimiste de la aceştia.

Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacții pe care le generează, contribuie la instaurarea unui moral ridicat şi la dezvoltarea individuală a salariaților, la conturarea unui climat organizațional propice muncii şi performanțelor ridicate.[49]

Motivarea negativă – constă în amenințarea cu, sau chiar cu reducerea satisfacțiilor în cazul nerealizării sarcinilor, stabilite la un nivel greu accesibil ființei umane medii; rezultatele pozitive ale motivării negative sunt vizibile, de regulă, doar pe termen scurt, eliminarea factorului de constrângere conducând la dispariția efectelor dorite şi la manifestări ale frustrărilor acumulate de angajați.[50]

Trăsăturile de bază ale motivării negative sunt :

- folosirea predominantă a motivațiilor generatoare de diminuări ale satisfacțiilor (reduceri de salariu, amenzi, retrogradări, amenințări verbale, mustrări, invective etc.);
- sarcinile şi performanțele de realizat la nivel de salariați sunt insuficient de explicit precizate sau inaccesibile unei părți apreciabile a acestuia, generând de la început sau pe parcurs o stare de tensiune, aşteptări nerezonabile şi/sau pesimiste ale personalului.

[48] Drăguşin Mariana, **Management – particularități în comerț**, Ed. Gruber, Bucureşti 2003
[49] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[50] Drăguşin Mariana, **Management – particularități în comerț**, Ed. Gruber, Bucureşti 2003

Motivarea negativă, prin generarea de frecvente insatisfacții la salariații organizației, contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor şi la instaurarea unui climat organizațional tensionat, defavorizant obținerii de rezultate performante de către firmă.[51]

3.1.2. Motivarea economică şi moral-spirituală

Aceste două tipuri de motivare sunt partajate în funcție de natura mijloacelor utilizate pentru motivarea personalului firmei.

Motivarea economică – reprezintă motivarea realizată prin mijloace clasice, ce vizează satisfacerea aspirațiilor şi aşteptărilor de ordin economic ale salariaților. Principalele motivații utilizate sunt: salariile, primele, participările la profit, gratificațiile, penalizările la salarii, imputări financiare în caz de erori şi/sau lipsuri în gestionarea resurselor firmei, amenzi pentru săvârşirea de abateri etc. Pe lângă aceste motivații cvasipermanente în majoritatea firmelor, pentru motivarea îndeosebi a managerilor şi specialiştilor de înaltă valoare se utilizează acordarea de autoturisme de serviciu sau locuințe de serviciu. Motivarea economică are un rol decisiv în toate firmele deoarece setul de aspirații şi aşteptări ale salariatului obişnuit dintr-o organizație vizează în cea mai mare parte satisfacerea necesităților sale economice privind asigurarea de hrană, locuință, adăpost etc. decente. Aşa se explică de ce sistemele motivaționale din organizații se bazează pe folosirea preponderentă a motivațiilor economice.

Motivarea moral-spirituală – are în vedere satisfacerea aspirațiilor şi aşteptărilor de natură moral-spirituală, ce vizează în primul rând sistemul de valori, atitudinile şi comportamentele salariaților. În realizarea motivării moral-spirituale se folosesc motivații din această categorie: acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri şi laude, efectuarea de evaluări a contribuției cu caracter general sau sub formă de critici, lansarea de

[51] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

avertismente, mustrări, acordarea de titluri onorifice şi medalii, organizarea de ceremonii pentru anumite persoane sau evenimente din cadrul organizației etc. Motivarea moral-spirituală s-a dovedit eficace pentru toate categoriile de salariați din firmă, cu un plus de efect pentru manageri şi specialişti.

În cadrul firmelor competitive din țările dezvoltate se constată o tendință de "sofisticare" a motivării economice. Într-o măsură sporită aceasta se realizează apelând la indicatori economici şi proceduri din ce în ce mai complexe, având în vedere stimularea mai puternică şi concomitentă a eforturilor şi performanțelor individuale şi de grup, a rezultatelor imediate, medii şi pe perioade îndelungate.

Concomitent se înregistrează şi o intensificare a utilizării motivării moral-spirituale. Creşterea nivelului de pregătire a populației, a gradului său de informare şi cultură, se reflectă în amplificarea şi diversificarea necesităților, aspirațiilor şi aşteptărilor moral-spirituale. Ca urmare, se intensifică apelarea la motivarea moral-spirituală, proces care va continua şi amplifica în viitor având în vedere evoluțiile naționale şi organizaționale de ordin educațional, informațional, moral şi managerial.[52]

3.1.3. Motivarea intrinsecă şi extrinsecă

Această clasificare are în vedere raportarea motivației la sursa ei producătoare.

Dacă sursa generatoare se află în trebuințele personale ale individului, dacă este solidară cu activitatea desfăşurată de acesta, atunci vorbim de existența unei *motivații directe sau intrinseci*. Specificul acestei forme de motivație constă în satisfacerea ei prin însăşi îndeplinirea acțiunii adecvate acesteia.

Motivația intrinsecă este deci solidară cu procesul muncii, izvorăşte din conținutul specific al acesteia. Munca nu mai apare ca un mijloc de dobândire a

[52] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

unor beneficii, ci reprezintă ea însăşi un scop, ajungând să fie o trebuinţă care se constituie şi se dezvoltă în chiar procesul satisfacerii ei.

Această trebuinţă se referă la autoîmplinire, la manifestarea creativităţii şi poate îmbrăca forme diferite. Sursa cea mai importantă a motivaţiei intrinseci este însăşi munca.[53]

Managerii pot şi trebuie să favorizeze motivarea intrinsecă prin cunoaşterea detaliată şi aprofundată a specificului fiecărui subordonat sau colaborator şi prin atribuirea de astfel de sarcini şi crearea de condiţii de lucru care să corespundă potenţialului şi aşteptărilor fiecăruia. Pe acest plan un rol major îl are modul de concepere, atribuire şi exercitare a posturilor şi cultura organizaţională a firmei.[54]

Dacă sursa generatoare a motivaţiei se află în afara subiectului, fiindu-i sugerată acestuia sau chiar impusă de o altă persoană, dacă ea nu izvorăşte din specificul activităţii desfăşurate, atunci avem de-a face cu o *motivaţie indirectă sau extrinsecă.*

Această motivaţie se manifestă subiectiv prin trăiri emoţionale care pot fi negative (reacţii de teamă sau aversiune) sau pozitive (reacţii de satisfacţie). De aceea, se pot distinge două tipuri de motive extrinseci :

- motive extrinseci negative, care se manifestă prin reacţii de respingere sau de aversiune faţă de consecinţe neplăcute precum: retrogradare, concediere, teama de eşec sau pierderea prestigiului, critică etc. Astfel de motive acţionează mai ales la persoanele pentru care munca practicată nu prezintă interes sau atractivitate, dar sunt sensibile faţă de sancţiuni sau penalizări, acţiunea lor devenind evidentă în cazul existenţei şi extinderii interdicţiilor;
- motive extrinseci pozitive, care vizează dobândirea unor beneficii prin practicarea cu succes a muncii, beneficii precum: salariu mare, promovare şi dobândire a unor poziţii ierarhice superioare şi influente, prestigiu social şi profesional, facilităţi speciale (asistenţă medicală, locuinţă) etc. Astfel de

[53] Emilian Radu (coordonator), **Managementul resurselor umane**, Ed. ASE, Bucureşti 2003
[54] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

motive determină angajarea efectivă în muncă, dar nu fac munca mai atractivă întrucât vizează doar finalitatea muncii şi nu munca propriu-zisă. Este suficient ca beneficiile să fie mai mici sau să înceteze pentru ca practicarea muncii să atingă cote reduse de intensitate şi calitate.

Forța acestor motive are o durată relativ scurtă de manifestare şi, de aceea, trebuie permanent întreținută.[55]

În întreprinderile contemporane de pretutindeni predomină de regulă motivarea extrinsecă. Tendința care se manifestă din ce în ce mai puternic în ultimii ani este de extindere a motivării intrinseci. Cunoaşterea nivelului de pregătire a salariaților, promovarea unui management modern vor duce fără îndoială la extinderea motivării intrinseci, ce reprezintă o modalitate de amplificare a performanțelor individuale ale firmei.[56]

3.1.4. Motivarea cognitivă şi afectivă

În funcție de componenta personalității umane avută în vedere cu prioritate, se delimitează două categorii de motivare: cognitivă şi afectivă.

Motivarea cognitivă - are în vedere latura, dimensiunea intelectuală a salariatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, a cunoaşte, învăța, inova, de a opera şi controla mediul în care îşi desfăşoară activitatea. Pentru a realiza motivarea cognitivă managerii apelează la întreaga formă de motivații atât formale, cât şi informale, economice şi moral-spirituale. Specific este însă faptul că utilizarea acestor motivații este centrată pe dezvoltarea şi folosirea capacității intelectuale a salariaților, subordonată derulării proceselor de muncă şi îndeplinirii obiectivelor din cadrul organizației.

Motivarea afectivă - spre deosebire de precedenta, vizează dimensiunea afectivă, strict umană a salariatului, concentrându-se asupra satisfacerii nevoilor sale de ordin sentimental în cadrul firmei. Cu alte cuvinte, motivarea afectivă are în vedere ca salariatul să se simtă bine la locul de muncă şi în cadrul firmei, să

[55] Emilian Radu (coordonator), **Managementul resurselor umane**, Ed. ASE, Bucureşti 2003
[56] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999

fie apreciat şi simpatizat de colegi, şefi şi subordonaţi, să se manifeste faţă de el simpatie şi consideraţie, să se bucure de prestigiu etc. Motivarea afectivă se realizează utilizând în special motivaţiile moral-spirituale. Mulţumirile, laudele, titlurile, diplomele, ceremoniile etc. au un rol precumpănitor. Nu sunt excluse însă nici unele motivaţii formal-economice sau formal complexe. Deci, motivarea afectivă este centrată pe satisfacerea aşteptărilor „sentimentale" ale salariaţilor.

În întreprinderile moderne se înregistrează tendinţa de intensificare a utilizării ambelor categorii de motivaţii. Apelarea crescândă la motivarea cognitivă îşi are suport în intelectualizarea din ce în ce mai pronunţată a proceselor de muncă din firme. Intensificarea motivării afective are la bază reconsiderarea salariatului abordat tot mai frecvent în complexitatea sa, cu accent pe valorificarea potenţelor psihosociologice.[57]

3.2. Recompensarea personalului

Recompensarea personalului dintr-o organizaţie este cel mai important obiectiv specific managementului resurselor umane, deoarece:

- sistemul de recompensare al unei organizaţii are o contribuţie majoră asupra recrutării, motivării, eficienţei şi satisfacţiei personalului;
- salariile reprezintă o cheltuială considerabilă pentru organizaţie.[58]

Din perspectiva angajatului, recompensarea reprezintă răsplata efortului depus sau valoarea care este atribuită de către conducerea organizaţiei calităţilor şi realizărilor sale; pentru manager, recompensarea reprezintă un cost dar şi un mijloc prin care se poate influenţa comportamentul şi atitudinea angajaţilor.

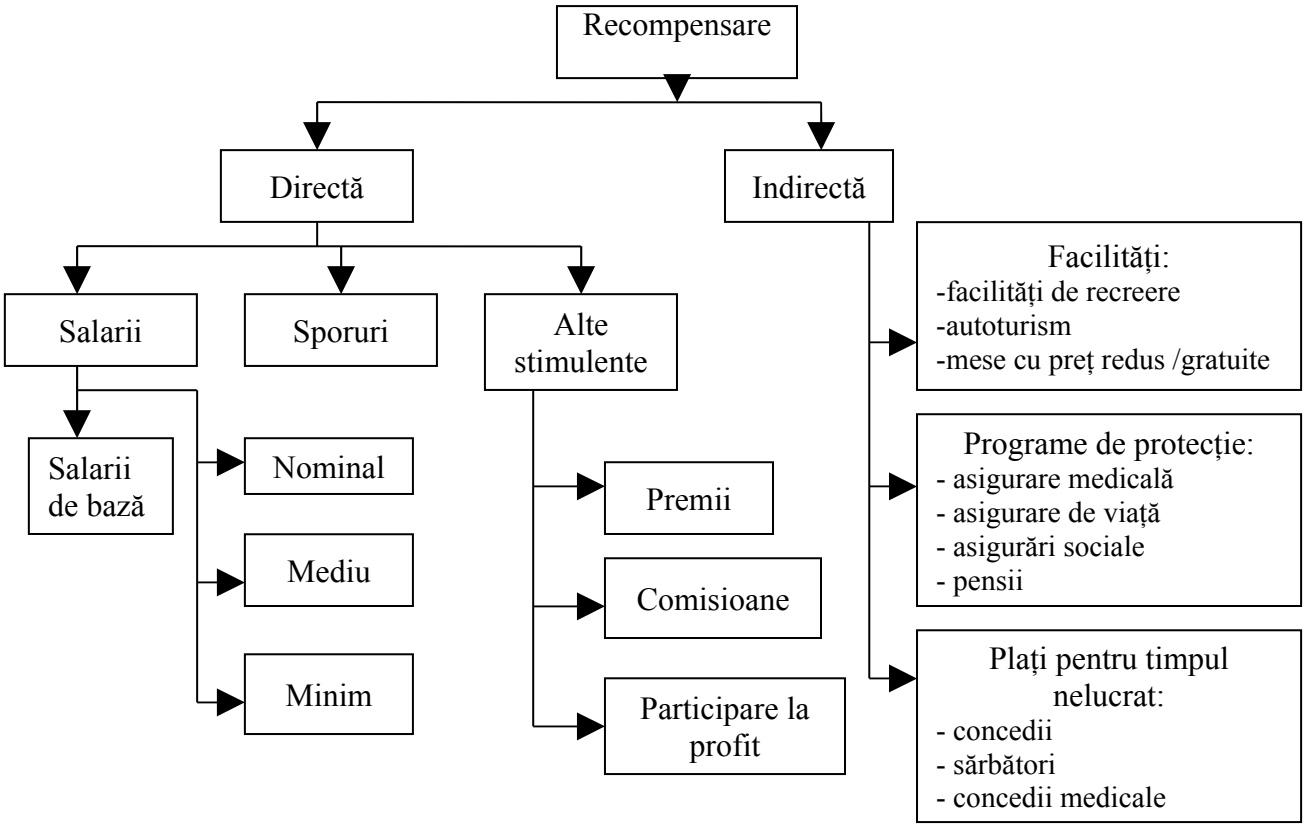
Recompensarea materială include toate formele de recompense financiare şi beneficii oferite angajatului în urma unui contract de muncă.

[57] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, **Management**, Ed. Economică, 1999
[58] Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998

Recompensele materiale directe pot fi primite sub formă bănească în mai multe moduri: salariu de bază, diverse sporuri, plata orelor suplimentare, indexări, bonusuri (stimulente), premii, comisioane, participare la profit.[59]

Recompensele materiale indirecte vizează facilitățile oferite personalului atât pe perioada angajării cât şi după aceea, şi se acordă sub forma unor beneficii ce rezultă din condiția de angajat sau de fost angajat al organizației (facilități oferite personalului, programe de protecție socială, asigurări, pensii, concedii).[60]

Figura 1. Structura sistemului de recompensare



Sursa: Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998, p. 427

Alte tipuri de recompense, neincluse în recompensele materiale, sunt: promovarea, îmbunătățirea statutului în cadrul organizației, recunoaşterea muncii, condiții de muncă.[61]

[59] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000
[60] Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998
[61] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000

3.2.1. Salarizarea personalului

Rolul salariului ca factor motivator este cu atât mai important într-o organizație cu cât nivelul general al salariilor dintr-o economie este mai redus. Atunci când salariul este insuficient pentru acoperirea nevoilor de bază ale oamenilor, acesta devine cel mai important factor ce determină comportamentul angajaților în raport cu organizația.[62]

Salarizarea personalului reprezintă activitatea care are drept obiect stabilirea drepturilor băneşti ale salariaților, convenite la încheierea contractului individual de muncă, potrivit prevederilor cadrului legislativ, şi efectuarea plății sumelor convenite.

Drepturile băneşti se concretizează în salariu, care este confidențial; acesta cuprinde salariul de bază şi adaosurile şi sporurile la salariul de bază.[63]

Salariul de bază este partea principală a salariului total, convenită în cadrul contractului de muncă; suma precizată se acordă efectiv salariatului în anumite condiții stabilite (timp efectiv lucrat, rezultate obținute). El se stabileşte pentru fiecare salariat în funcție de pregătirea, experiența, abilitățile şi rezultatele persoanei, pe de o parte, şi politica salarială a organizației, formele de salarizare, importanță, complexitatea şi răspunderea lucrărilor ce revin postului în care este încadrat salariatul, pe de altă parte.

Adaosurile şi sporurile la salariu constituie partea variabilă a salariului şi se acordă numai pentru performanțe deosebite, muncă prestată în condiții grele, activități în afara programului normal, rezultate importante pentru organizație, loialitate şi stabilitate în muncă.[64]

Stimulentele sunt creşteri ale plății către angajați, care nu sunt parte a salariului de bază şi nici a sporurilor aferente. Ele oferă mai multă flexibilitate în

[62] Kerbalek Iacob (coordonator), **Economia întreprinderii**, Ed. Forum Consulting Partners, Bucureşti 2000
[63] Russu Corneliu, **Management**, Ed. Expert, Bucureşti 1996
[64] Kerbalek Iacob (coordonator), **Economia întreprinderii**, Ed. Forum Consulting Partners, Bucureşti 2000

a reflecta performanţele angajaţilor şi un control mai riguros al cheltuielilor salariale.[65]

Stimulentele realizează o corelaţie pozitivă între recompensă şi productivitate şi au rolul de a impulsiona creşterea performanţelor. Sistemul de stimulare a angajaţilor este al doilea ca importanţă după sistemul de salarizare şi este structurat pe trei niveluri: stimularea individuală, stimularea de grup şi stimularea la nivelul organizaţiei.

Stimulentele individuale asigură o legătură directă între performanţele fiecărui angajat şi recompensele ce le obţine. Se cunosc mai multe forme de stimulare şi anume:

- *premiile* – se acordă angajaţilor pentru activităţi şi rezultate deosebite ce se reflectă în profituri suplimentare sau pentru rezolvarea unor probleme dificile;
- *comisionul* – reprezintă venitul unui angajat rezultat ca procent din vânzări. Există două forme de aplicare a acestui stimulent: comisionul direct (salariul angajatului reprezintă un anumit procent din vânzări) şi salariul plus comision (în acest caz comisionul are un caracter de premiere, fiind o suplimentare a salariului de bază).

  Plăţile prin comision oferă o legătură foarte clară între plata angajatului şi performanţele acestuia şi, de aceea, reprezintă un stimulent financiar foarte eficace. Totuşi se cere un control riguros din partea managementului pentru că plata pe bază de comision poate reduce cooperarea în cadrul unei echipe.[66]
- *participarea la profit* – reprezintă sumele de bani obţinute de către angajaţi, ca procente din profit, în funcţie de contribuţia la rezultatele organizaţiei. [67] Această formă de stimulare măreşte ataşamentul şi

[65] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000
[66] Constantinescu Dan Anghel, Dobrin Marinică, Niţă Stănel, Niţă Anca, **Managementul resurselor umane**, Ed. Colecţia Naţională, Bucureşti, 1999
[67] Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998

stabilitatea angajaților față de organizație, precum şi preocuparea pentru perfecționarea activității.[68]

Stimulentele de grup promovează cooperarea şi efortul comun pentru obținerea anumitor rezultate. Formele de stimulare individuale se pot extinde la nivelul grupului. În acest caz managerul trebuie să fie atent să nu creeze tensiuni în grup şi să asigure armonia grupului ca întreg.

Stimularea la nivelul organizației vizează toți angajații şi se caracterizează prin participarea la profit a angajaților, obținerea de acțiuni preferențiale, repartiții de venituri anuale etc.

Principalele obiective ale sistemului de salarizare sunt:

- motivarea angajaților pentru a realiza nivelurile de performanță dorite;
- satisfacerea nevoilor angajaților;
- dimensionarea sistemului de recompensare în funcție de posibilitățile organizației;
- să fie competitiv în raport cu sistemele de recompensare ale altor organizații care furnizează bunuri sau servicii similare, pentru a atrage, motiva şi menține personalul;
- respectarea clauzelor din contractul colectiv de muncă şi a reglementărilor legale;
- să fie corect şi consecvent aplicat în toată organizația;
- să fie înțeles şi acceptat de angajați.[69]

3.2.2. Beneficiile angajaților

Beneficiile reprezintă o formă de recompensare indirectă oferită angajaților pentru a face mai atractive posturile unei firme. Ele includ plata timpului nelucrat (concedii, zile libere etc.), diverse tipuri de asigurări, ajutoare, compensații şi premii pentru angajați.

Beneficiile sunt oferite angajaților pentru calitatea lor de membri ai organizației şi pentru poziția pe care o ocupă în cadrul acesteia. Spre deosebire

[68] Kerbalek Iacob (coordonator), **Economia întreprinderii**, Ed. Forum Consulting Partners, Bucureşti 2000
[69] Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998

de formele de recompensare directe (salarii, stimulente), beneficiile nu sunt, în mod normal, legate de performanța angajaților.

În general, beneficiile care se referă la păstrarea capacității de muncă a salariaților sunt obligatorii prin efectele legii. Organizația poate acorda beneficii suplimentare din această categorie, dar nu poate limita în nici un fel prevederile legale. În ceea ce priveşte beneficiile opționale, nici o organizație nu-şi poate permite să se plaseze cu mult în afara liniei adoptate de concurență, dacă doreşte să atragă angajați performanți. Cu toate acestea, programele de beneficii trebuie să reflecte unicitatea fiecărei organizații.

I. <u>Beneficiile obligatorii</u> - acordarea beneficiilor obligatorii presupune un efort financiar însemnat din partea organizației, fie prin plata taxelor de asigurări sociale de stat, fie prin plata timpului nelucrat de salariați.

1. Asigurările sociale

Toate persoanele încadrate în muncă beneficiază de un sistem de asigurări sociale. Acesta constă în acordarea de către stat a unor ajutoare băneşti în perioadele în care beneficiarii se găsesc temporar sau definitiv în incapacitate de muncă. Ajutoarele băneşti la care au dreptul salariații provin din contribuțiile lor directe sau prin intermediul angajatorului la fondurile specifice ale statului.

Riscurile sociale asigurate sunt: bătrânețea, incapacitatea definitivă de muncă, incapacitatea temporară de muncă, maternitatea, creşterea copilului de până la doi ani, îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la trei ani, deces, şomaj.

- *Pensia* – în sistemul public se acordă următoarele categorii de pensii:

- *pensia pentru limită de vârstă* – se acordă salariaților care îndeplinesc, cumulativ, la data pensionării, condițiile privind vârsta standard de pensionare şi stagiul minim de cotizare realizat în sistemul public;

- *pensia anticipată* – asiguraţii care au depăşit stagiul complet de cotizare cu cel puţin 10 ani pot solicita pensie anticipată ce cel mult 5 ani înaintea vârstelor standard de pensionare;
- *pensia anticipată parţială* – asiguraţii care au relizat stagii complete de cotizare, precum şi cei care au depăşit stagiul complet de cotizare cu până la 10 ani pot solicita pensie anticipată parţială cu reducerea vârstelor standard de pensionare cu cel mult 5 ani;
- *pensia de invaliditate* – au dreptul la pensie de invaliditate asiguraţii care şi-au pierdut total sau cel puţin jumătate din capacitatea de muncă, din cauza accidentelor de muncă, bolilor profesionale, bolilor obişnuite şi accidentelor care nu au legătură cu munca;
- *pensia de urmaş*.

- *Indemnizaţia pentru incapacitate temporară de muncă* – asiguraţii care dovedesc printr-un certificat medical incapacitatea temporară de muncă beneficiază de concediu medical şi de indemnizaţie pentru incapacitate temporară de muncă.
- *Prestaţii pentru prevenirea îmbolnăvirilor şi recuperarea capacităţii de muncă*
- *Indemnizaţia de maternitate*
- *Indemnizaţia pentru creşterea copilului sau îngrijirea copilului bolnav*[70]

2. Beneficii privind plata timpului nelucrat

Plăţile pentru timpul nelucrat sunt generate de nevoia angajaţilor pentru refacerea capacităţii de muncă şi pentru menţinerea unui nivel de viaţă normal.[71]

Principalele categorii de timp liber acordat salariaţilor, conform legii, sunt :

[70] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000
[71] Stăncioiu Ion, **Management - elemente fundamentale**, Ed. Teora, Bucureşti 1998

- *Concediul de odihnă* – orice salariat încadrat în muncă are dreptul să beneficieze în fiecare an calendaristic de un concediu de odihnă plătit. Mărimea concediului depinde cel mai adesea de vechimea în muncă şi în organizaţie a angajatului, precum şi de poziţia ocupată de acesta. Astfel, posturilor de mare responsabilitate le este alocată de obicei o perioadă de odihnă mai mare.
- *Concediul pentru evenimente familiale deosebite* – în cadrul unor evenimente familiale deosebite, Legea nr. 6 / 1992 prevede dreptul salariaţilor la zile libere plătite pentru: căsătoria salariatului; căsătoria unui copil; naşterea unui copil; decesul soţului, copilului, părinţilor, socrilor, bunicilor, fraţilor; donatorii de sânge; schimbarea locului de muncă în cadrul aceleiaşi unităţi, cu mutarea domiciliului în altă localitate.
- *Repausul între două zile de muncă* – este de cel puţin 12 ore consecutive, cuprinse între sfârşitul programului dintr-o zi şi începutul programului de lucru din ziua următoare.
- *Repausul săptămânal* – săptămâna de lucru este de 5 zile, respectiv 40 de ore de muncă pe săptămână, corespunzător duratei medii lunare a timpului de lucru. Contractul colectiv de muncă la nivel naţional stabileşte dreptul salariatului la 2 zile consecutive de repaus săptămânal, de regulă sâmbăta şi duminica.
- *Pauza de masă* – se poate acorda pentru cel mult jumătate de oră în cursul programului de lucru, fără introducerea ei în durata timpului de muncă.
- *Zilele de sărbătoare legale şi alte zile libere* – sunt considerate sărbători legale: 1 şi 2 ianuarie; prima şi a doua zi de Paşte; 1 mai; 1 decembrie; 25 şi 26 decembrie. Fiecare organizaţie este liberă să-şi stabilească, prin negociere cu salariaţii, şi alte zile nelucrătoare care să fie menţionate în contractul colectiv de muncă.
- *Concediul fără plată* - poate fi solicitat pentru rezolvarea unor situaţii personale.

- *Concediul medical*
- *Concediul de maternitate*
- *Concediul pentru creşterea copilului în vârstă de până la 2 ani*
- *Concediul pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 3 ani*

II. <u>Beneficii opționale</u>

1. Prime de vacanță

Prima de vacanță se acordă ca un supliment la indemnizația de concediu de odihnă şi se plăteşte înainte de plecarea în vacanță. Ea poate fi stabilită ca o cotă-parte din salariu sau ca sumă fixă, aceeaşi pentru toți angajații.

Astfel de prime se pot acorda prin negociere şi trebuie prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivelul organizației.

2. Prime speciale

Primele speciale se pot acorda cu ocazia unor sărbători religioase (Paşte, Crăciun) sau a unor zile festive. Cuantumul acestora se stabileşte de către fiecare organizație în parte, prin contractul colectiv de muncă.

În general primele speciale nu sunt dependente de rezultatele obținute în muncă, ele având aceeaşi valoare pentru toți angajații.

3. Discounturi (reduceri) sau gratuități

Angajații pot beneficia de posibilitatea de a cumpăra produsele sau serviciile organizației la prețuri reduse sau pot beneficia de anumite gratuități. În general, cantitățile acordate sunt aceleaşi pentru toți salariații şi sunt menționate în contractul colectiv de muncă.

4. Asistență în pregătirea profesională

Un program de instruire oferă angajaților cunoştințele şi abilitățile necesare pentru dezvoltarea carierei lor. Dacă oportunitățile de promovare lipsesc în organizație, ei le vor căuta în altă parte, contribuind astfel la creşterea

fluctuației de personal, sau va creşte insatisfacția pe post, cu efecte negative asupra performanțelor profesionale.

Asistența în pregătirea profesională poate fi făcută prin:

- plăți directe;
- rambursarea cheltuielilor;
- împrumuturi către angajator;
- burse.

5. Participare la profit

Salariații organizațiilor pot beneficia, după aprobarea bilanțului contabil, de o cotă-parte din profitul net, cotă ce poate fi de până la 10%. Sumele sunt oferite de obicei doar dacă profitul atinge un nivel minim prestabilit. Repartizarea acestor sume se poate face în raport cu salariul de bază, ținându-se cont de vechime şi de performanțele angajaților. Condițiile se stabilesc prin contractul colectiv de muncă la nivelul organizației.

6. Cumpărare de acțiuni

Dacă organizația este cotată la bursă, prin intermediul mecanismelor bursiere se poate oferi angajaților opțiunea cumpărării de acțiuni ale firmei, în condiții avantajoase.

7**. Asigurări de sănătate sau de viață**

8. Alte beneficii

Acestea pot fi:

- facilități legate de transport:
    - maşina firmei spre folosință;
    - transport către şi de la serviciu;
    - locuri de parcare;
    - rambursarea contravalorii transportului pentru orele târzii, în condiții atmosferice vitrege sau cu dificultăți de trafic.

- alocație de hrană – poate fi acordată sub forma unor tichete de masă emise de către unități cu activitate în domeniu sau de către angajatorii care au organizate cantine-restaurante sau bufete.
- consultanță juridică sau financiară gratuită
- facilități ale unor programe de recreere: abonamente la cluburi de sănătate, la săli de sport etc.

III. <u>Beneficii flexibile</u>

Pentru ca beneficiile acordate să aibă efecte pozitive asupra motivării şi satisfacției salariaților, ele trebuie să fie cele preferate de către aceştia.

Diferențele dintre angajați impun introducerea unor pachete flexibile de beneficii, astfel încât fiecare angajat să poată alege dintr-o gamă mai largă pe acela care îi convine cel mai mult în raport cu stilul de viață şi nevoile proprii.

Un astfel de program include câteva beneficii de bază (cele cerute de legislație), la care se adaugă un set de alte beneficii, angajații putând alege un anumit număr dintre ele.

Avantajele beneficiilor flexibile sunt următoarele:

- forțează angajații să se gândească la beneficiile dintre care au de ales, deci să devină conştienți de avantajele oferite de organizație;
- reduc, în general, costul total al beneficiilor suportat de organizație;
- sunt concepute astfel încât toți angajații să poată fi mulțumiți.

Acest sistem de acordare a beneficiilor impune un efort administrativ ridicat cerut de formularea şi comunicarea beneficiilor, precum şi de înregistrarea tuturor preferințelor şi de satisfacerea lor.[72]

3.2.3. Activități şi servicii cu caracter social

[72] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000

Sunt cele care satisfac o gamă largă de cerințe sociale de ordin material şi spiritual ale personalului organizației şi anume:

- asigurarea condițiilor corespunzătoare de muncă;
- protecția muncii;
- igiena şi medicina muncii;
- asigurarea condițiilor de cazare pentru personalul interesat;
- asigurarea transportului salariaților;
- asigurarea serviciilor de alimentație şi vânzări de diverse bunuri;
- educație fizică şi sport;
- activitatea cultural-artistică;
- exploatarea şi întreținerea grupurilor sociale şi bazei sportive, culturale, de odihnă etc. a organizației;
- organizarea concediilor de odihnă şi tratament, a ajutoarelor, plăților în rate etc.

Protecția muncii este activitatea care, pe baza unui ansamblu de norme obligatorii referitoare la organizarea, desfăşurarea şi controlul procesului muncii, are ca obiective crearea condițiilor optime pentru apărarea vieții şi sănătății tuturor participanților la acest proces, precum şi prevenirea accidentelor şi a îmbolnăvirilor profesionale.

Serviciile de igienă şi medicina muncii sunt cele a căror prestare la nivelul organizației are următoarele obiective: asigurarea condițiilor salubre corespunzătoare normelor de igienă la toate locurile de muncă, în toată incinta organizației; menținerea stării de sănătate fizică şi mintală a tuturor salariaților; prevenirea prejudiciilor aduse sănătății oamenilor cauzate de condițiile de muncă; protecția angajaților împotriva riscurilor determinate de prezența agenților care pot afecta sănătatea; plasarea şi menținerea angajaților în locuri de muncă ce corespund caracteristicilor lor fiziologice şi psihologice şi aptitudinilor lor.[73]

[73] Russu Corneliu, **Management**, Ed. Expert, Bucureşti 1996

Numărul îmbolnăvirilor profesionale şi al accidentelor la locurile de muncă fiind din ce în ce mai mare, are urmări deosebit de negative pentru activitatea economică. Aceste probleme trebuie să se afle în centrul preocupării fiecărui manager, instruind salariaţii cu privire la tehnica securităţii muncii, stabilind reguli şi impunând reglementări corespunzătoare în domeniu pentru a reduce pe cât posibil pericolele de accidentare sau de îmbolnăvire.[74]

3.3. Promovarea personalului

Promovarea personalului reprezintă procesul de trecere a salariaţilor organizaţiei în funcţii superioare.

Promovarea este caracterizată prin trei aspecte:

- schimbarea funcţiei sau a nivelului de încadrare: promovarea în funcţii de conducere înseamnă schimbarea funcţiei, iar promovarea în funcţii de execuţie superioare înseamnă schimbarea nivelului de încadrare;
- creşterea nivelului responsabilităţii;
- sporirea nivelului retribuţiei şi a satisfacţiilor morale.

Promovarea se face pe baza unor criterii – primordial fiind cel al competenţei, la care se adaugă cel etic, comportamental, al vechimii în muncă – oportunitatea acesteia fiind determinată atât de performanţele înregistrate şi de calităţile candidaţilor, cât şi de capacitatea acestora de a face faţă corespunzător exigenţelor noilor funcţii.

Promovarea trebuie să fie: obiectivă; echitabilă; echilibrată din punct de vedere al vârstei salariaţilor succeptibili de promovare, al profesiunii sau calificării acestora, al domeniilor în care ei lucrează; să fie realizată pe baza unor planuri detaliate de promovare, care evidenţiază posibilităţile de promovare şi şansele efective, individuale ale salariaţilor de a fi promovaţi.[75]

[74] Dijmărescu Ion, **Bazele managementului**, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti 1996
[75] Russu Corneliu, **Management**, Ed. Expert, Bucureşti 1996

Promovarea are multiple avantaje printre care se numără:

- candidatul este cunoscut, cu punctele sale forte şi cu slăbiciunile sale;
- angajatul cunoaşte organizaţia, deci se economiseşte timpul necesar orientării acestuia;
- creşte motivarea angajaţilor datorită oportunităţilor de promovare oferite;
- se înregistrează o fluctuaţie redusă de personal;
- creşte eficienţa prin utilizarea optimă a potenţialului uman din organizaţie.

Principalele dezavantaje ale promovării sunt:

- asigurarea necesarului de personal doar din interior nu este întotdeauna posibilă, mai ales dacă organizaţia se extinde rapid sau promovarea este pregătită insuficient (instruire inadecvată a personalului);
- lipsa unor "minţi proaspete" din exterior provoacă de multe ori stagnare;
- concurenţa pentru promovare între angajaţi poate conduce la tensionarea atmosferei de lucru şi la apariţia unor conflicte de interese în cadrul organizaţiei.[76]

Promovarea se bazează pe următoarele elemente:

- principiul motivării interne, dintre salariaţii organizaţiei, aplicarea acestuia asigurând continuitatea în muncă, motivaţia superioară a personalului;
- criteriile de promovare utilizate sunt legate, în special, de competenţa angajatului şi de vechimea sa în organizaţie.[77]
    - performanţele în muncă – înseamnă calificative foarte bune la evaluările anuale, atitudine şi comportament de muncă exemplare, abilităţi dovedite în ceea ce priveşte munca în echipă, dezvoltarea profesională, comunicarea. Pentru a facilita promovarea este necesar să existe un sistem de evaluare a performanţelor care să permită

[76] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000
[77] Russu Corneliu, **Management**, Ed. Expert, Bucureşti 1996

alegerea celui mai potrivit candidat la promovare. Evaluarea realizează o cunoaştere aprofundată a abilităților angajaților şi identifică potențialul de promovare al fiecăruia ;

- vechimea în muncă – poate fi vechime în organizație, pe post sau în practicarea profesiei respective. Promovarea pe baza vechimii reflectă experiența dobândită în muncă şi răsplăteşte loialitatea față de organizație sau de profesie.[78]

- planul de promovare, care trebuie să detalieze şansele de promovare pe care le oferă fiecare post, precum şi perspectivele concrete, evident diferite ale ocupanților diferitelor posturi;
- evidența personalului, care trebuie să cuprindă:
  - fişele personale ale salariaților, întocmite potrivit criteriilor de promovare astfel încât să evidențieze competențele, aspirațiile acestora, şansele lor de promovare;
  - lista funcțiilor şi a posturilor în care pot fi promovați salariații;
  - structura pe vârste a personalului.[79]

Tipuri de promovări

1. Sporirea conţinutului muncii – are în vedere schimbări semnificative în conținutul propriu-zis al muncii, dar nu presupune ca angajatul să îşi asume responsabilități de supervizare.

Acest tip de promovare este legat de creşterea vechimii în muncă, suprapusă cu dezvoltarea dovedită a calităților celui promovat.

2. Creşterea responsabilității manageriale – această categorie de promovări se referă la avansarea pe poziții cu responsabilități de supervizare sporite.

[78] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000
[79] Russu Corneliu, **Management**, Ed. Expert, Bucureşti 1996

Promovarea rămâne unul dintre factorii motivanţi cei mai eficace de care dispune un manager. Aceasta reprezintă, de fapt, o recunoaştere şi o apreciere a performanţelor în muncă ale celui promovat.

Pentru angajat, promovarea nu reprezintă însă doar recunoaşterea competenţei, acumulare de prestigiu, creştere a veniturilor, ci şi plata unei datorii a conducerii faţă de el. Datoria s-a acumulat din momentul în care angajatul a început să obţină rezultate peste medie.

În felul acesta, promovarea motivează efortul continuu pentru performanţă, deoarece indică membrilor organizaţiei faptul că aceasta îşi onorează obligaţiile faţă de ei. Dacă nu se recunoaşte contribuţia de excepţie a unor angajaţi la succesele organizaţiei, nevoia acestora de realizare profesională nu va mai putea fi o sursă de motivaţie puternică.

Promovarea nu motivează numai pe cel care a fost promovat; sentimentul că performanţa este răsplătită îi motivează pe toţi colegii acestuia. Când un angajat este promovat, este activat spiritul de competiţie.

O promovare poate demotiva ori de câte ori este injustă sau percepută ca injustă. Pentru ca promovarea să constituie un factor motivant, justeţea deciziei de promovare a unui angajat trebuie demonstrată prin performanţele superioare ale acestuia. Dacă promovarea este dictată preponderent de factori precum vârsta, vechimea în organizaţie, relaţii personale, toţi ceilalţi angajaţi vor percepe promovarea ca fiind nemeritată şi incorectă.

Creşterile salariale care nu sunt pe măsura aşteptărilor pentru noul post demotivează angajaţii, pe termen lung. La început, promovarea va fi suficientă pentru a satisface angajatul, acesta neluând în seamă creşterea prea mică a salariului care nu corespunde sporirii responsabilităţilor sale. În cele din urmă însă, dacă creşterea salarială este percepută ca fiind prea mică, insatisfacţia poate apărea. Acelaşi lucru se întâmplă dacă noua poziţie ocupată oferă beneficii şi un statut în organizaţie inferioare angajaţilor de pe acelaşi nivel ierarhic.[80]

[80] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000

3.4. Alte modalități de motivare a angajaților

Pentru stimularea angajaților organizației managerii pot folosi, alături de recompensare şi promovare, şi o serie de alte proceduri de motivare. Următoarele exemple fac parte dintre cele mai simple şi eficace proceduri, larg utilizate în firmele de pretutindeni.

3.4.1. Proiectarea postului ca motivator

Proiectarea posturilor are un impact motivațional deosebit asupra angajaților, de aceea trebuie să se afle în permanență în atenția managerilor.

Posturile sunt componente primare ale structurii organizatorice a firmei şi au implicații deosebite asupra funcționalității şi eficienței acestei structuri, asupra realizării obiectivelor organizației, dar şi asupra angajaților, prin nevoile pe care le satisfac şi prin caracterul lor participativ. Prin conținutul lor, posturile constituie o componentă a dezvoltării profesionale a fiecărui angajat.[81]

Scopul proiectării posturilor este de a identifica caracteristicile care fac anumite sarcini mai motivatoare decât altele şi de a include aceste caracteristici în conceperea posturilor.

- Extensia muncii şi motivația

Extensia muncii poate fi definită ca anvergura şi profunzimea unui post. Anvergura se referă la numărul de activități diferite desfăşurate într-un post, în timp ce profunzimea se referă la gradul de libertate sau control pe care angajatul îl are asupra modului în care aceste sarcini se realizează efectiv.

- Caracteristicile postului

Există mai multe dimensiuni esențiale ale posturilor care au un potențial deosebit de activ pentru influențarea motivației angajatului:

[81] Emilian Radu (coordonator), **Managementul resurselor umane**, Ed. ASE, Bucureşti 2003

- diversitatea aptitudinilor - reprezintă posibilitatea de a efectua o multitudine de activități legate de muncă utilizând diverse aptitudini şi talente;
- autonomia – libertatea de a-ți programa propriile activități de muncă şi de a decide asupra procedurilor de realizare;
- importanța sarcinii – impactul pe care îl are munca asupra altor oameni;
- identitatea sarcinii – gradul în care un post implică realizarea unei activități de muncă complete, de la început şi până la sfârşit;
- feedback-ul – informațiile pe care le primeşte angajatul despre eficacitatea muncii sale.

- Îmbogățirea muncii

Îmbogățirea muncii reprezintă conceperea postului în aşa fel încât să crească motivația intrinsecă şi calitatea vieții legate de muncă.[82] Se referă la includerea de noi responsabilități în fişa de post, în concordanță cu progresul înregistrat de ocupantul postului respectiv.

Angajații încep să perceapă sarcinile de lucru ca fiind de rutină după o perioadă de aproximativ 2 – 3 ani, de aceea, în cazul în care structura organizațională nu permite accederea spre o poziție superioară, îmbogățirea postului aduce acea varietate necesară pentru dezvoltarea oricărui angajat.[83]

3.4.2. Stabilirea obiectivelor ca motivator

Stabilirea obiectivelor este o tehnică motivațională care utilizează scopuri specifice, stimulatoare şi acceptabile şi care asigură feedback pentru îmbunătățirea activității.

- Specificitatea obiectivelor – obiectivele specifice sunt acelea care precizează un nivel exact de realizare pe care angajații îl au de atins într-o anumită perioadă de timp;

[82] Johns Gary, **Comportament organizațional**, Ed. Economică, 1998
[83] Crețu Romeo, Shanks Richard, Ciobanu Gilbert, **Motivarea angajaților în companiile româneşti**, Ed. Cornelius SRL, Baia Mare 2001

- Caracterul stimulativ al obiectivului – dacă obiectivele vor fi percepute ca fiind imposibil de atins, ele îşi vor pierde caracterul motivator.
- Acceptarea obiectivelor – pentru ca obiectivele stimulatoare să aibă proprietăți motivaționale efective, este necesară acceptarea lor de către angajat;
- Feedback cu privire la obiectiv – obiectivele au cel mai benefic efect dacă sunt însoțite de către un feedback continuu care îi dă posibilitatea angajatului să-şi compare activitatea cu obiectivul propus. Acesta este motivul pentru care o programare a sarcinilor ce trebuie realizate motivează adeseori îndeplinirea obiectivelor.[84]

3.4.3. Instruirea angajaților

Postul în sine poate oferi cele mai importante şi motivante recompense. Instruirea este un factor motivator puternic deoarece angajații, cu cât sunt mai instruiți, cu atât au mai multe posibilități de a obține performanțe bune în muncă şi, implicit, de a fi motivați.

Pentru a se putea dezvolta profesional, angajaților trebuie să li se pună la dispoziție programe de instruire adecvate, posibilitatea de a urma cursuri de perfecționare sau să fie cooptați în cadrul unor proiecte de lucru care să-i atragă şi să le solicite potențialul de care dispun. Programele de instruire nu trebuie considerate de către organizație ca fiind un cost suplimentar, ci un potențial beneficiu oferit angajaților.

3.4.4. Recunoaşterea performanțelor

Obținerea unor rezultate bune motivează, dar recunoaşterea performanței realizate şi recompensarea ei corespunzătoare sunt adevărați factori motivatori. Totodată, o reuşită în muncă rămasă nemotivată demotivează.

Din moment ce recunoaşterea succeselor este un instrument motivator puternic, multe organizații au dezvoltat programe speciale pentru aprecierea

[84] Johns Gary, **Comportament organizațional**, Ed. Economică, 1998

realizărilor individuale. De exemplu vechimea în muncă poate fi recunoscută prin diverse cadouri, bonusuri, premii, ceremonii sau banchete etc.

3.4.5. Responsabilitate şi control

Fiecare angajat preferă să controleze modul în care îşi desfăşoară activitatea, precum şi deciziile pe care le ia, şi să fie răspunzător pentru rezultatele sale. Dacă membrii unei echipe au responsabilități individuale, munca lor va fi mai eficace şi vor fi mai motivați.[85]

Capitolul 4.
PREZENTAREA EXIMBANK

EXIMBANK s-a conturat treptat în peisajul bancar românesc ca o bancă cu un rol aparte față de băncile comerciale, definindu-şi din ce în ce mai clar misiunea: susținerea comerțului exterior al României prin instrumente financiar-bancare şi de asigurări specifice, atât în nume şi cont propriu, cât şi în numele şi contul statului.

4.1. Istoricul EXIMBANK

[85] Hăhăianu Liviu (coordonator), **Consilier – Managementul resurselor umane**, Ed. Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 2000

Înființată în anul 1992, potrivit HGR nr. 189/1991, Banca de Export Import a României – EXIMBANK S.A. îşi desfăşoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii societăţilor comerciale nr. 31/1990, a Legii bancare nr. 58/1998, a Legii nr. 96/2000 privind organizarea şi funcţionarea B.E.I.R. – EXIMBANK S.A. şi instrumentele specifice de susţinere a comerţului exterior. EXIMBANK este singura bancă din sistemul financiar românesc care operează atât ca bancă cât şi ca instituţie de asigurări.

Componentă de bază a mecanismului financiar-bancar românesc, Banca de Export Import a Romaniei – EXIMBANK S.A., denumită în continuare **EXIMBANK**, este o instituţie specializată a cărei misiune este aceea privind asigurarea derulării activităţilor de susţinere a comerţului exterior prin instrumente financiar - bancare şi de asigurări specifice, realizând pentru persoanele juridice române finanţări, refinanţări şi garantări ale operaţiunilor de comerţ exterior, asigurări şi reasigurări de credite, precum şi alte operaţiuni bancare.

Acţionând în domeniul creditelor destinate susţinerii comerţului exterior, precum şi al asigurărilor de credite, al garantării diferitelor operaţiuni de export - import etc, EXIMBANK oferă sprijin în numele şi contul statului/preia riscuri în nume şi cont propriu, punând la dispoziţia agenţilor economici români produse şi servicii ce se înscriu în coordonatele practicilor interne şi internaţionale specifice.

Urmărind ca relaţia sa cu clienţii băncii să fie una cât mai durabilă şi stabilă, EXIMBANK şi-a construit o reţea teritorială operativă capabilă să acopere prin serviciile şi produsele oferite toate cerinţele exportatorilor pe principalele bazine geografice ale ţării: Bacău, Braşov, Constanţa, Cluj Napoca, Craiova, Timişoara şi Bucureşti. În prezent EXIMBANK S.A. a deschis şi prima sa reprezentanţă în străinătate, la Moscova – Federaţia Rusă.[86]

[86] EXIMBANK S.A., Documente interne

4.2. Obiectivele EXIMBANK

Obiectivul principal al EXIMBANK este sprijinirea exportatorilor români prin mecanisme de finanțare, asigurare şi garantare în scopul de a le spori competitivitatea şi de a prelua riscurile comerciale şi politice implicate de operațiunile de comerț exterior.

Obiectivele generale ale activității EXIMBANK S.A. sunt următoarele:

- finanțarea producției de bunuri şi servicii destinate exportatorilor, precum şi operațiunilor de comerț exterior, prin acordarea de credite în lei şi în valută, din surse interne sau externe;
- garantarea creditelor în lei şi în valută pentru producția de export, pentru exporturi şi importuri de bunuri şi servicii şi/sau investiții în obiective destinate producției de bunuri şi servicii pentru export;
- efectuarea operațiunilor de refinanțare a băncilor pentru finanțări acordate de acestea exportatorilor români;
- administrarea şi derularea de credite externe destinate sprijinirii producției de bunuri şi servicii destinate exportului, precum şi a operațiunilor aprobate de C.I.G.C.C.E. pentru garanții de credite de comerț exterior, în vederea sprijinirii investițiilor, stimulării întreprinderilor mici şi mijlocii, restructurării şi modernizării societăților comerciale, dezvoltării infrastructurii şi altor utilități de interes public;
- asigurarea şi reasigurarea creditelor de export pe termen scurt, mediu şi lung împotriva riscurilor comerciale şi de țară;
- asigurarea şi reasigurarea persoanelor juridice române pentru investițiile în străinătate;
- asigurarea şi reasigurarea creditelor destinate realizării de bunuri şi servicii pentru export;

- efectuarea altor operațiuni specifice activității de asigurare şi reasigurare de credite, garanții şi investiții, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- evaluarea, în calitate de consultant financiar şi bancar, a riscurilor comerciale şi de țară.[87]

Începand din 2001, Banca de Export Import a României EXIMBANK S.A. a pornit un proces de restructurare sub consultanța Băncii Mondiale în cadrul PSAL II. Astfel s-a decis declanşarea măsurilor pentru retragerea băncii din operațiuni de bancă comercială şi regândirea ofertei băncii care să ducă la crearea de produse şi servicii caracteristice. S-a inițiat un nou tip de relații cu băncile comerciale în sensul stabilirii unui parteneriat în complementaritatea serviciilor oferite exportatorilor români şi s-a schimbat modul de abordare a clienților şi potențialilor clienți ai băncii, precum şi a promovării ofertei EXIMBANK.

În urma rolului conferit de Programul de Guvernare 2001 - 2004, EXIMBANK şi-a propus să fie vârful de lance în eforturile de creştere a volumului exporturilor şi de promovare a investițiilor, strategii cheie pentru revigorarea economică a țării. În acest sens, EXIMBANK şi-a concentrat atenția asupra modalităților de a oferi sprijin profesional exportatorilor români confruntați cu riscurile inerente operațiunilor de comerț exterior, acordându-le facilități de creditare oportune, în fazele de pre-livrare şi post-livrare, faze esențiale pentru realizarea întregului potențial de export al clienților.

Oferind operațiunilor de export asigurări şi garanții specifice împotriva posibilelor pierderi, EXIMBANK a urmărit întărirea poziției financiare a exportatorilor, creşterea încrederii în potențialul propriu şi dobândirea posibilității de a se menține pe piețele actuale, precum şi de a penetra mai eficient pe noi piețe.

În raport cu anii precedenți, activitatea EXIMBANK în ultimii 2 ani se poate caracteriza prin câteva elemente majore:

[87] EXIMBANK S.A., Documente interne

a) în plan intern:

- banca a utilizat integral fondurile statului destinate susţinerii exporturilor, puse la dispoziţia EXIMBANK de către stat prin Legea Bugetului 2002 (1000 de miliarde în 2002);

- în condiţiile în care s-a practicat o politică de scădere dramatică a dobânzilor şi s-au parcurs etapele esenţiale ale procesului de restructurare sub consultanţa Băncii Mondiale în cadrul PSAL II, banca s-a menţinut pe profit (la sfârşitul anului 2001, înregistrând un profit net de 104 miliarde lei, iar la sfârşitul anului 2002 un profit net de 202,7 miliarde lei). Toate acestea au fost posibile datorită susţinerii guvernamentale, EXIMBANK beneficiind în anul 2002 de cea mai mare majorare de capital din întreaga sa existenţă. Capitalul social se cifrează la valoarea de 851,318 miliarde lei. În această perioadă, EXIMBANK a susţinut instituţiile implicate în sprijinirea exporturilor româneşti, a creat un adevărat parteneriat cu băncile comerciale care i s-au raliat în eforturile de promovare a exporturilor româneşti şi a investiţiilor româneşti în străinătate.

Trebuie menţionat şi faptul că toate sucursalele EXIMBANK S.A. şi-au orientat activitatea pentru îndeplinirea rolului de centre regionale de promovare a facilităţilor oferite de EXIMBANK S.A., devenind legătura directă în teritoriu cu agenţii economici, identificând necesităţile acestora şi răspunzând cererii crescânde de produse şi servicii asociate tranzacţiilor de comerţ exterior, precum şi necesităţii dezvoltării comerţului regional.

Astfel, punând la dispoziţia exportatorilor o gamă diversă de produse, un portofoliu competitiv de garanţii şi instrumente financiare specifice prin activităţile sale de finanţare, garantare şi asigurare, EXIMBANK a susţinut, în anul 2002, 14,53% din volumul total al exporturilor româneşti.

b) în plan extern:

- pe lângă gestionarea fondurilor proprii şi a fondurilor de stat, EXIMBANK a întreprins demersurile necesare şi a reuşit încheierea unor acorduri pentru atragerea de surse de finanţare, utilizate atât pentru proprii clienţi, cât şi pentru

băncile participante la acest program pentru clienții acestora (KfW-Kreditanstalt für Wiederaufbau (1999) si Commerzbank (2002));
- conştientă de faptul că o bancă de comerț exterior fără relații internaționale nu există, EXIMBANK a inițiat, negociat şi încheiat acorduri de cooperare cu bănci străine de prim rang, cu instituții similare EXIMBANK, precum şi cu instituții de renume în domeniul finanțării şi asigurării creditelor de export.

Toate aceste acțiuni au dus la modificarea treptată a percepției EXIMBANK, instituția fiind din ce în ce mai mult privită ca un agent al statului, partener şi nu concurent al băncilor comerciale. Se poate afirma că EXIMBANK România a devenit în ultimul timp o reală instituție de tip EXIMBANK, creând pe de o parte produse şi servicii specifice atât în nume propriu, cât şi în numele şi contul statului, completând ofertele celorlalte bănci, principiul complementarității fiind baza colaborarii EXIMBANK cu celelalte instituții financiar - bancare, iar pe de altă parte dezvoltând un nou tip de relații cu băncile comerciale, în scopul de a stabili un parteneriat de lungă durată în susținerea exporturilor româneşti.

Misiunea EXIMBANK S.A. este clară: stimularea dezvoltării bunurilor şi serviciilor de export şi crearea de noi locuri de muncă în acest sector, prin asigurarea unui acces rapid şi deschis pentru exportatorii români la facilitățile de creditare a comerțului exterior.[88]

4.3. Strategia EXIMBANK

Stabilirea priorităților şi obiectivelor EXIMBANK pentru anul 2004 este în strânsă concordanță cu prevederile "Programului de Guvernare pentru perioada 2001-2004" şi ale "Planului Strategic al EXIMBANK". Prin implementarea acestora, banca parcurge un nou stadiu al dezvoltării sale ca

[88] *** Obiective, www.eximbank.ro

instituție cu rol prioritar pentru creşterea economică a țării şi în realizarea obiectivelor privind dezvoltarea comerțului exterior şi a cooperării economice internaționale.

Pentru anul 2004, pornind de la o evaluare obiectivă a factorilor şi contextului intern şi extern în care îşi desfaşoară activitatea, EXIMBANK şi-a propus realizarea următoarelor obiective :

• îmbunătățirea mecanismului de susținere şi stimulare a exporturilor;
• majorarea capitalului social;
• facilitarea accesului exportatorilor pe piețe cu risc ridicat;
• dezvoltarea în continuare a unor programe de cooperare cu băncile comerciale;
• intensificarea relațiilor de colaborare cu organismele financiar-bancare internaționale.

În anul 2004 EXIMBANK îşi propune urmărirea şi realizarea obiectivelor prevăzute în Strategia EXIMBANK pe termen mediu (2003 - 2004), respectiv întărirea rolului primordial al băncii în susținerea comerțului exterior al României, accentuarea poziției EXIMBANK în cadrul sistemului bancar românesc şi a statutului acesteia de instituție specializată.

Unul din obiectivele prioritare ale EXIMBANK îl constituie îmbunătățirea mecanismului de susținere şi stimulare a exporturilor, prin creşterea ofertei de produse şi servicii şi flexibilizarea celor existente, ofertă supusă procesului de modernizare şi eficientizare atât din punct de vedere calitativ, cât şi cantitativ şi cu orientare permanentă către clienți.

Pentru facilitarea accesului exportatorilor români pe piețe cu risc ridicat, dar şi în vederea recuceririi piețelor tradiționale, EXIMBANK va întreprinde în continuare demersuri care au ca finalitate negocierea unor linii de credit cumpărător pentru relansarea exporturilor.

Un obiectiv major al EXIMBANK în anul 2004 îl constituie dezvoltarea în continuare a relațiilor cu băncile comerciale, prin stabilirea unor forme de cooperare care să implice mai mult sistemul bancar în promovarea exporturilor

şi care să confirme şi să accentueze complementaritatea activităţii EXIMBANK în raport cu cea a băncilor comerciale. Acest obiectiv se va realiza prin încheierea de convenţii pentru garantarea creditului furnizor, asigurarea creditelor pentru producţia de export, asigurarea creditelor cumpărător, cofinanţări, refinanţări în lei.

Intensificarea cooperării internaţionale va permite EXIMBANK extinderea modalităţilor de sprijinire a exporturilor şi obţinerea de noi resurse financiare: semnarea unor acorduri cu instituţii similare în scopul sprijinirii exporturilor realizate în comun de firme româneşti şi străine pe terţe pieţe, negocierea cu bănci din zone cu risc politic ridicat a unor convenţii de credit - prin care EXIMBANK să promoveze exporturile către aceste ţări, atragerea unor noi linii de finanţare externă, încheierea unor acorduri cu instituţii financiare internaţionale.

Prin reprezentanţa sa din Federaţia Rusă, la Moscova, EXIMBANK îşi propune în anul 2004 extinderea modalităţilor de sprijinire a exportatorilor români, ca o necesitate a relansării relaţiilor comerciale bilaterale, tradiţionale, cu această piaţă.[89]

4.4. Structura organizatorică

Structura organizatorică a EXIMBANK cuprinde la nivel central direcţiile din centrala băncii, iar la nivel teritorial sucursale şi birouri de reprezentare în străinătate, unităţi teritoriale fără personalitate juridică.

EXIMBANK este condusă de un Consiliu de Administraţie numit de Adunarea Generală a Acţionarilor, format din 9 membri: preşedintele Consiliului de Administraţie, care este şi preşedintele executiv al băncii, 3 vicepreşedinţi, care sunt şi vicepreşedinţi executivi ai băncii şi 5 membri.

[89] *** Strategie, www.eximbank.ro

Activitatea EXIMBANK în numele şi contul statului se desfăşoară în limitele competențelor aprobate şi acordate de C.I.G.C.C.E. şi constă în principal în:

- emiterea garanțiilor de export;
- acordarea bonificațiilor de dobândă;
- realizarea de finanțări/refinanțări;
- realizarea de asigurări/reasigurări de credite;
- realizarea altor operațiuni prevăzute de lege.

Pentru sprijinirea exporturilor româneşti în numele şi contul statului, la EXIMBANK se constituie fondurile privind:

- garanțiile de export;
- asigurarea/reasigurarea creditelor de export pe termen scurt, mediu şi lung, a garanțiilor de export şi a investițiilor româneşti în străinătate;
- acordarea bonificațiilor de dobândă;
- asigurarea/reasigurarea creditelor obținute în vederea realizării de bunuri şi servicii destinate exportului.

Fiecare Direcție din cadrul Băncii are atribuții caracteristice specifice.

- <u>Atribuțiile Direcției Audit:</u>
  - identificarea şi evaluarea riscurilor ce pot fi generate de operațiunile ce se desfăşoară în EXIMBANK;
  - verificarea şi analizarea sistemului propriu de control ierarhic operativ aplicat de structurile interne ale băncii în baza reglementărilor existente;
  - analizarea şi certificarea trimestrială şi anuală, a bilanțului contabil, pe baza standardelor de contabilitate româneşti;
  - colaborarea cu auditorul extern la analizarea şi certificarea bilanțului contabil pe baza standardelor de contabilitate internaționale.

- Atribuțiile Direcției de Control Intern-Securitatea Informațiilor:

  - identificarea şi evaluarea riscurilor ce pot fi generate de operațiunile ce se desfăşoară în EXIMBANK;
  - analiza şi controlul modului de respectare a legalității de către celelalte structuri din organigrama băncii;
  - proiectarea, implementarea, administrarea şi controlul sistemului de securitate al informațiilor în cadrul băncii;
  - elaborarea şi prezentarea spre aprobare a reglementărilor interne specifice activităților direcției;
  - conlucrarea cu organele de control din exterior (BNR, Ministerul Finanțelor Publice, Curtea de Conturi şi altele).

- Atribuțiile Direcției Strategie:

- inițierea direcțiilor şi obiectivelor strategice ale EXIMBANK, selectarea şi dezvoltarea politicilor, tehnicilor şi instrumentelor necesare punerii în practică a obiectivelor strategice stabilite;
- identificarea de noi oportunități în vederea determinării opțiunilor strategice corespunzătoare implementării politicilor EXIMBANK pentru activitățile specifice băncii şi pentru îndeplinirea misiunii sale;
- elaborarea de propuneri privind politicile de creditare, garantare/asigurare ale activității băncii, inclusiv propuneri vizând modificarea, completarea şi/sau adaptarea acestor politici la situațiile nou create;
- analizarea, selectarea şi prezentarea obiectivelor prioritare în activitatea fiecărei structuri interne, pe baza politicilor şi strategiei băncii, în scopul optimizării fluxului informațional şi normării etapelor de derulare a produselor şi serviciilor specifice;

- coordonarea procesului de actualizare şi elaborare a normelor interne din cadrul EXIMBANK, precum şi gestionarea unitară a bazei de date privind normele şi reglementările interne aplicabile în EXIMBANK.

- Atribuțiile Direcției Marketing:

- formarea şi dezvoltarea sistemului informațional de marketing al băncii prin prelucrarea surselor de informații interne, a datelor rezultate din studierea pieței şi a rezultatelor cercetării de marketing;
- segmentarea pieței de marketing în funcție de criteriile stabilite prin studiile de piață şi desemnarea pieței-țintă a EXIMBANK;
- elaborarea mixului de marketing (piață, produs, preț, promovare) în scopul obținerii reacției dorite în piața țintă;
- elaborarea analizei SWOT în vederea stabilirii tacticilor de marketing şi corelării acestora cu strategia băncii.

- Atribuțiile Direcției Juridice:

- asigurarea respectării legalității şi o corectă aplicare a normelor de drept în activitatea desfăşurată de către toate structurile interne ale băncii;
- urmărirea legalității şi corectitudinii aplicării normelor, procedurilor, regulamentelor interne în domeniul bancar şi de asigurări, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- consilierea şi asigurarea asistenței juridice de specialitate pentru conducerea băncii, Comitetul de Direcție, Consiliul de Administrație, Adunarea Generală a Acționarilor, după caz.

- Atribuţiile Direcţiei Resurse Umane:

- aplicarea politicii de resurse umane în concordanţă cu strategia generală a băncii astfel încât în toate structurile interne aprobate să fie asigurat personalul adecvat cerinţelor posturilor;
- gestionarea cât mai eficientă a fondurilor destinate acoperirii costurilor de personal, cu încadrarea în nivelele aprobate prin BVC;
- urmărirea aplicării corecte a prevederilor legale privind forţa de muncă angajată;
- acordarea de asistenţă şi consultanţă personalului băncii pe problemele ce constituie obiectul său de activitate.

Pentru activitatea privind pregătirea profesională a personalului sarcinile principale se referă la:

- identificarea în colaborare cu coordonatorii direcţiilor şi sucursalelor băncii a necesităţilor de pregătire a personalului şi întocmirea programului anual de pregătire şi asigurarea implementării sale;
- colaborarea cu instituţii specializate în probleme de pregătire şi perfecţionare a pregătirii profesionale;
- întocmirea, prezentarea spre analiză şi aprobare a modului de realizare a programelor anuale de pregătire a personalului (în interiorul băncii, în ţară sau în străinătate); asigurarea lectorilor specializaţi pe genuri de activităţi bancare pentru programele de pregătire internă, precum şi asigurarea întregii logistici a derulării programelor de pregătire internă;
- evidenţa cuprinderii personalului la programe de formare profesională;
- organizarea şi monitorizarea activităţii de practică şi documentare, în conformitate cu prevederile Regulamentului intern aprobat, capitolul privind practica studenţilor, doctoranzilor etc în cadrul EXIMBANK, atât la nivelul centralei, cât şi al sucursalelor.

- Atribuţiile Direcţiei Comunicare

Direcţia Comunicare reprezentând interfaţa băncii în relaţiile cu partenerii sau colaboratorii EXIMBANK realizează comunicarea cu:

- băncile corespondente din România şi din străinătate;
- instituţii de tip EXIMBANK şi companii de asigurări;
- organizaţiile la care EXIMBANK este afiliată;
- mass – media pentru asigurarea transparenţei activităţilor desfăşurate de bancă şi informarea periodică a opiniei publice;
- colaboratorii şi partenerii EXIMBANK;
- organizatori de forumuri, simpozioane, conferinţe, reuniuni, târguri etc. pe teme de interes general/specific pentru EXIMBANK.

- Atribuţiile Direcţiei Secretariat

Direcţia Secretariat reprezintă în cadrul băncii un segment organizatoric cu participare specifică la derularea activităţii, prin această direcţie asigurându-se:

- secretariatul organismelor de conducere ale EXIMBANK (Adunarea Generală a Acţionarilor, Consiliul de Administraţie, Comitetul de Direcţie);
- colaborarea cu Banca Naţională a României pe problemele specifice autorizării membrilor Consiliului de Administraţie şi notificării directorilor sediilor secundare;
- monitorizarea, evidenţa normelor şi reglementărilor interne ale băncii şi transmiterea la Banca Naţională a României a acestora conform prevederilor Legii Bancare nr. 58/1998 cu modificările şi completările ulterioare.

- Atribuţiile Direcţiei Relaţii cu Clienţii

Direcţia Relaţii cu Clienţii desfăşoară şi răspunde în principal pentru realizarea următoarelor activităţi:

1. Activitatea de pregătire documentație:

- primeşte şi înregistrează cererile clienților băncii de solicitare a finanțărilor, în conformitate cu prevederile din normele de finanțare/garantare/asigurări şi plafoanele valorice stabilite;
- verifică solicitările clienților din cererile întocmite şi procedează la primirea, înregistrarea, inventarierea şi completarea documentației depusă de clienți în vederea finanțării/modificării condițiilor inițial aprobate referitoare la proiectele de investiții şi programele speciale, la emiterea unor polițe/contracte de asigurare, la emiterea de garanții, la realizarea sindicalizărilor de credite/risc etc;
- formează şi gestionează baza de date privind dosarele promovate spre analiză structurilor interne cu responsabilități în domeniu;
- efectuează prin managerii de proiect deplasările pe teren la solicitanții de finanțare;
- verifică solicitările clienților pentru bonificații de dobândă în conformitate cu plafoanele valorice stabilite;
- procedează la primirea, înregistrarea, inventarierea şi completarea documentațiilor depuse de clienți în vederea emiterii unor polițe de asigurare/contracte de asigurare în nume şi cont propriu.

2. Activitatea de vânzare produse şi servicii/încheieri contracte - atribuțiile în acest domeniu sunt în principal următoarele:

- contactarea clienților;
- acordarea de consultanță financiară;
- inițierea, menținerea sau dezvoltarea relațiilor de afaceri ale Băncii cu clienții strategici.

3. Activitatea de evaluare garanții:

- colaborează cu structurile de specialitate la elaborarea normelor interne aferente activității de evaluare a garanțiilor, de determinare a valorii de

contragaranție şi a clasamentului de risc de garanție, pentru credite şi garanții bancare emise în cont şi nume propriu, în lei şi valută, pe termen scurt, mediu şi lung;

- determină valoarea garanțiilor materiale conform prevederilor normelor interne de contragarantare în vigoare şi a clasamentelor de garanție, conform procedurilor de determinare a riscului de garanție.

4. Activitatea de Informații Comerciale:

- realizează rapoartele de informații comerciale despre societăți comerciale româneşti şi străine, exclusiv societăți financiar - bancare şi de asigurări;
- stabilesc şi dezvoltă relații de colaborare cu instituții furnizoare respectiv beneficiare de informații, din țară şi străinătate.

- <u>Atribuțiile Direcției Relații cu Sucursalele</u>

Responsabilități şi sarcini cu privire la activitatea de coordonare şi îndrumare a sucursalelor teritoriale:

- îndrumă rețeaua teritorială din punct de vedere al organizării şi desfăşurării activității;
- analizează performanțele sucursalelor din punct de vedere al eficienței activității urmărindu-se realizarea gradului de rentabilitate;
- formulează şi prezintă conducerii băncii propuneri privind lansarea de noi produse/servicii.

- <u>Atribuțiile Direcției Monitorizare</u>

Direcția Monitorizare desfăşoară şi răspunde, în principal, pentru acele activități care au ca obiectiv:

- monitorizarea portofoliului de credite, garanții şi asigurări;
- utilizarea creditelor în conformitate cu prevederile contractului, rambursarea ratelor de credit conform graficelor de rambursare stabilite, calcularea şi urmărirea încasării penalităților;

- urmărirea scadențelor/rescadențărilor/reeşalonărilor creditelor conform contractelor (inclusiv anexe) încheiate de EXIMBANK cu clienții.

- Atribuțiile Direcției Relații Financiar Bancare

Direcția Relații Financiar Bancare realizează în principal activități legate de:

- acordurile de finanțare externă la care EXIMBANK este parte;
- convențiile de reasigurare şi co-asigurare;
- monitorizarea relațiilor EXIMBANK cu partenerii externi şi interni;
- acordurile de colaborare ale EXIMBANK cu instituțiile din sectorul public;
- acordurile/convențiile cu băncile comerciale privitoare la acordarea de credite sindicalizate sau la sindicalizarea riscurilor;
- administrarea Acordurilor de Finanțare subsidiară încheiate de EXIMBANK cu băncile participante la IDP, KfW etc..

- Atribuțiile Direcției Finanțarea Comerțului

Direcția Finanțarea Comerțului desfăşoară şi răspunde pentru realizarea următoarelor activități:

- efectuarea de plăți şi încasări în valută;
- derularea incasso-urilor de import şi de export;
- derularea acreditivelor documentare de import şi de export;
- avizarea scrisorilor de garanție primite de către clienții băncii, inclusiv cele aferente acordurilor încheiate cu instituții guvernamentale;
- confirmarea scrisorilor de garanție primite de către clienții băncii, inclusiv cele aferente acordurilor încheiate cu instituții guvernamentale;
- derularea operațiunilor de scontare şi forfetare pe piața secundară;

- încadrarea, rezervarea şi evidenţierea utilizării limitelor globale de expunere aprobate pentru operaţiunile de comerţ exterior privitoare la confirmarea scrisorilor de garanţie primite de către clienţii băncii;
- furnizarea serviciilor aferente reţelelor SWIFT şi telex.

- Atribuţiile Direcţiei Administrarea Activelor şi Pasivelor

Direcţia Administrarea Activelor şi Pasivelor desfaşoară şi răspunde în principal pentru următoarele activităţi:

- plasarea surselor proprii şi atrase, în lei şi în valută, pe piaţa interbancară;
- atragerea de resurse în lei şi în valută de pe piaţa interbancară;
- derularea operaţiunilor de schimb valutar pe piaţa interbancară;
- implementarea măsurilor stabilite privind asigurarea lichidităţii băncii în lei şi valută zilnic şi la termenele stabilite în condiţii de eficienţă şi siguranţă;
- desfăşurarea operaţiunilor privind cumpărarea şi vânzarea titlurilor de stat;
- realizarea rezervei minime obligatorii în lei şi valută;
- încadrarea poziţiei valutare în limita stabilită de reglementări;
- organizarea şi monitorizarea efectuării operaţiunilor de trezorerie.

- Atribuţiile Direcţiei Studii şi Evaluare Risc:

- managementul unitar al riscurilor (evaluare, politici) pentru activităţile băncii generatoare de expuneri de risc: creditare, emitere garanţii bancare, asigurare-reasigurare, operaţiuni de trezorerie etc.;
- identificarea, evaluarea, monitorizarea problemelor generatoare de risc pentru operaţiunile bancare şi de asigurări în relaţiile cu terţi;
- calcularea limitelor de expunere pe bănci, societăţi financiare şi de asigurări, riscul de ţară, precum şi la nivel sectorial şi de produs;

- analizarea pieţelor financiare autohtone şi internaţionale.

- Atribuţiilor Direcţiei Analiză:

- analiza finanţării exporturilor;
- analiza garanţiilor pentru exporturi;
- analiza finanţării proiectelor de dezvoltare şi a programelor speciale;
- analiza garanţiilor pentru importuri;
- analiza acordării de bonificaţii de dobândă conform legii bugetului de stat.

- Atribuţiile Direcţiei Contabilităţii:

- organizarea şi coordonarea activităţii de contabilitate în EXIMBANK;
- organizarea şi coordonarea activităţii de control financiar preventiv în EXIMBANK;
- organizarea decontărilor interbancare privind operaţiunile prin conturile de corespondent şi conturile deschise la B.N.R.;
- organizarea decontărilor intrabancare.

- Atribuţiile Direcţiei Gestiune Soft

Direcţia Gestiune Soft desfăşoară în principal urmatoarele activităţi:

- administrarea aplicaţiilor componente ale sistemului informatic din EXIMBANK;
- proiectarea, dezvoltarea şi implementarea de aplicaţii informatice specifice la cererea structurilor băncii;
- realizarea interfeţelor între sistemele informatice utilizate.

- Atribuţiile Direcţiei Gestiune Hard şi Telecomunicaţii

Direcţia Gestiune Hard şi Telecomunicaţii este sectorul de activitate prin care se realizează:

- administrarea şi întreținerea, independent sau în colaborare cu firmele ce acordă asistență tehnică de specialitate a echipamentelor hardware şi a rețelelor de telecomunicații la nivel de centrală şi sucursale;
- instalarea şi întreținerea software-ului de bază şi utilitar pe echipamentele de calcul şi de comunicații aflate în dotarea centralei băncii şi a sucursalelor.[90]

Capitolul 5
STRATEGII DE MOTIVARE UTILIZATE ÎN CADRUL EXIMBANK

Banca de Export-Import a României – EXIMBANK S.A., cu sediul în Bucureşti, str. Splaiul Independenței nr. 15, sector 5, persoană juridică, înmatriculată la Registrul Comerțului sub nr. J40/8799/08.04.1992 a încheiat, în

[90] EXIMBANK S.A., Documente interne

temeiul Legii nr. 130/1996 republicată, **Contractul Colectiv de Muncă**, având ca scop principal stabilirea drepturilor şi obligaţiilor părţilor referitoare la:

- încheierea, executarea, modificarea, suspendarea şi încetarea contractului individual de muncă;
- condiţiile de muncă şi protecţia muncii;
- drepturile şi obligaţiile băncii şi ale salariaţilor;
- salarizarea şi alte drepturi salariale;
- timpul de muncă şi timpul de odihnă;
- unele măsuri de protecţie socială a salariaţilor şi acordarea de facilităţi acestora;
- formarea profesională.

5.1. Contractul de muncă

Contractul Colectiv de Muncă se aplică în centrală şi în toate unităţile teritoriale ale băncii iar clauzele cuprinse în el produc efecte pentru toţi salariaţii.

Contractul Colectiv de Muncă este structurat pe capitole şi cuprinde:

- Părţile contractante: datele de identificare ale băncii şi reprezentanţii acesteia, şi numele reprezentanţilor salariaţilor;
- Capitolul I – Dispoziţii generale

  În această secţiune a contractului sunt stipulate:
  - durata pentru care se încheie Contractul Colectiv de Muncă şi modalitatea de prelungire a aplicării acestuia, cu acordul părţilor şi în condiţiile legii;
  - drepturile şi obligaţiile părţilor la care se referă contractul.

Capitolul II – Contractul Individual de Muncă, cuprinde:

- condiţiile de angajare şi promovare a personalului;

- clauze speciale cuprinse în Contractul Colectiv de Muncă (cu privire la formarea profesională, clauza de neconcurență, de mobilitate şi confidențialitate);
- durata perioadelor de probă pentru verificarea aptitudinilor salariatului la încheierea Contractului Colectiv de Muncă;
- condițiile de modificare, suspendare şi încetare a Contractului Colectiv de Muncă;
- dispoziții referitoare la concedierea salariaților.

Capitolul III – Timpul de muncă şi odihnă:

- durata normală a timpului de muncă;
- condițiile în care se efectuează orele suplimentare şi modul de compensare a acestora;
- durata concediului de odihnă, condițiile de planificare, întrerupere sau reprogramare a concediului, drepturile de concediu de odihnă (indemnizația şi prima de vacanță);
- condiții de acordare a concediului fără plată;
- cerințe referitoare la certificatele medicale prezentate în cazul concediilor medicale.

Capitolul IV – Salarizarea şi alte drepturi băneşti:

- forma de salarizare utilizată în cadrul băncii;
- sporurile, indemnizațiile şi adaosurile ce pot fi acordate salariaților;
- modalitatea de plată a salariilor.

- Capitolul V – Condiții de muncă, protecția muncii şi ajutoare acordate salariaților:
  - categoriile de personal ce beneficiază de echipamente de lucru şi de protecție;
  - ajutoare acordate salariaților (zile libere plătite pentru evenimente familiale deosebite, ajutoare băneşti, tichete de masă, facilități).
- Capitolul VI - Formarea profesională şi evaluarea activității:

- condiții de participare a salariaților la programele de formare şi perfecționare a pregătirii profesionale;
- concedii pentru formare profesională ce se pot acorda salariaților;
- modalitatea de evaluare profesională a personalului.

- Capitolul VII – Drepturile şi obligațiile părților:
  - drepturile şi obligațiile băncii;
  - drepturile şi obligațiile salariaților.
- Capitolul VIII – Alte prevederi privind drepturile şi obligațiile părților:
  - soluționarea litigiilor în legătură cu executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea Contractului Colectiv de Muncă;
  - anexele ce fac parte integrantă din contract;
  - data semnării contractului şi numărul de exemplare în care a fost încheiat.
- Semnăturile reprezentanților băncii şi ale reprezentanților salariaților.[91]

În vederea stabilirii concrete a drepturilor şi obligațiilor salariaților, la angajarea acestora se încheie **Contractul Individual de Muncă**, inclusiv anexele la contract cu fiecare salariat în parte, cu respectarea prevederilor din Codul Muncii şi din Contractul Colectiv de Muncă aplicabil. Prin acte adiționale la Contractul Individual de Muncă se stabilesc drepturile şi obligațiile părților, precum şi clauze specifice negociate, ulterior încheierii contractului.

Structurat pe articole, Contractul Individual de Muncă precizează:

- părțile ce fac obiectul cotractului: datele de identificare ale angajatorului şi ale salariatului;
- Art. 1. Obiectul contractului: obligația salariatului de a presta munca pentru angajator, corespunzător funcției/meseriei şi a atribuțiilor prevăzute în Fişa Postului;

[91] EXIMBANK S.A., Contract Colectiv de Muncă

- Art. 2. Durata contractului: nedeterminată, determinată, cu/fără perioadă de probă;
- Art. 3. Locul de muncă: centrala/sucursala băncii;
- Art. 4. Felul muncii: funcția/meseria ce se va exercita de către salariat;
- Art. 5 Atribuțiile postului: sunt cele prevăzute în Fişa Postului;
- Art. 6. Condiții de muncă: activitatea se desfăşoară în condiții normale de muncă potrivit Legii nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii şi alte drepturi de asigurări sociale;
- Art. 7. Durata muncii: se precizează programul de lucru
- Art. 8. Concediul de odihnă: numărul de zile de concediu de odihnă la care are dreptul salariatul
- Art. 9. Salarizarea: salariul de bază lunar şi sporurile aferente acordate salariatului
- Art. 10. Drepturi specifice legate de sănătatea şi securitatea în muncă: echipament individual de lucru/protecție acordat salariatului, alte drepturi şi obligații privind sănătatea şi securitatea în muncă;
- Art. 11. Alte clauze: clauza de confidențialitate, clauza de neconcurență;
- Art. 12. Drepturi şi obligații generale ale părților: ale salariatului şi ale băncii;
- Art. 13. Condiții de acordare a preavizului: perioada de preaviz (numărul de zile acordate salariatului);
- Art. 14. Formarea profesională: condiții de participare a salariatului la programe de formare profesională;
- Art. 15. Dispoziții finale: condiții de modificare a clauzelor contractuale, răspunderea pentru neîndeplinirea prevederilor contractuale, modalități de soluționare a conflictelor;
- data încheierii contractului şi semnăturile părților contractante.

Contractul Individual de Muncă se încheie în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte, fiind avizat de către Direcția Juridică şi Direcția Resurse Umane.[92]

5.2. Salarizarea şi alte drepturi băneşti

Pentru munca prestată în condițiile prevăzute în Contractul Individual de Muncă, fiecare salariat are dreptul la salariul de bază şi sporuri. Forma de salarizare utilizată este în regie.

Sistemul de salarizare utilizat în cadrul băncii cuprinde:

- salariul de bază;
- sporuri cu caracter permanent;
- alte sporuri sau drepturi băneşti, inclusiv bonusuri pentru realizarea indicatorilor de performanță sau sarcinilor stabilite.

Salariul de bază lunar corespunzător funcției este conform nivelelor prevăzute în Nomenclatorul funcțiilor şi salariilor utilizat în bancă.

Stabilirea salariului de bază şi a nivelului sporului de complexitate se efectuează pe baza evaluării activității desfăşurate de salariat şi pentru care a fost întocmită fişa de evaluare semestrială conform modelului din *Anexa nr. 1*.

În cazul în care indicatorii de profitabilitate prevăzuți în BVC sunt realizați şi depăşiți, banca renegociază salariile, ocazie cu care se stabileşte şi o nouă grilă de salarizare.

Sporurile şi indemnizațiile sunt stabilite şi acordate în limitele şi condițiile următoare:

5.2.1. Sporuri cu caracter permanent

1. Spor de vechime în muncă:

[92] EXIMBANK S.A., Contract Individual de Muncă

Tabelul 4 – Spor de vechime în muncă

Vechime în muncă		% spor vechime
1.	Între 3 – 5 ani	5 %
2.	Între 5 – 10 ani	10 %
3.	Între 10 – 15 ani	15 %
4.	Între 15 – 20 ani	20 %
5.	Peste 20 ani	25 %

Sursa: EXIMBANK, Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

Sporul de vechime în muncă se acordă cu începere de la 1 ale lunii următoare aceleia în care s-a împlinit vechimea respectivă.

Sporul de vechime în muncă nu se acordă dacă în cursul lunii pentru care se face plata salariatul în cauză a înregistrat una sau mai multe zile de absențe nemotivate.

2. Spor pentru complexitate în muncă:

Tabelul 5 – Spor pentru complexitate în muncă

Categoria de funcții beneficiare		Nivel studii	Nivel spor
1.	Referent	Medii	1 – 5 %
2.	Absolvent colegiu	Colegii/ superioare scurtă durată	2 – 6 %
3.	Analist/consultant/administrator/evaluator / executor bancar/ consilier juridic stagiar/ inspector protecția muncii	Superioare	5 – 20%
4.	Dealeri	Superioare/ colegiu	5 – 20%
5.	Inspector/ auditor	Superioare	5 – 20%
6.	Expert	Superioare	5 – 20%
7.	Consilier juridic	Superioare	5 – 20%
8.	Consilier	Superioare	5 – 20%
9.	Consilier preşedinte	Superioare	10 – 25%
10	Şef serviciu	Superioare	5 – 22%

.			
11.	Director adjunct/ contabil şef sucursală	Superioare	10 – 23%
12.	Director/ auditor general	Superioare	10 – 25%

Sursa: EXIMBANK, Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

Sporul pentru complexitate în muncă se acordă în următoarele condiții:

a) procentul de spor acordat se stabileşte în raport cu:

- nivelul de pregătire;
- disponibilitatea implicării în creşterea nivelului de performanță a activității;
- complexitatea muncii;
- disponibilitatea de asumare şi rezolvare a sarcinilor la parametrii ceruți de necesitățile postului;
- spirit inovator, inventivitate, seriozitate în rezolvarea sarcinilor etc.

b) sporul pentru complexitate în muncă se acordă proporțional cu timpul efectiv lucrat.

c) sporul pentru complexitate în muncă nu se acordă dacă în cursul lunii pentru care se face plata s-au înregistrat una sau mai multe zile de absențe nemotivate.

3. Spor de fidelitate

Sporul de fidelitate se poate acorda după o perioadă de minim 1 an vechime în bancă, începând cu data de 1 a lunii următoare celei în care salariatul a împlinit vechimea minimă prevăzută.

Baza de la care se porneşte la acordarea sporului de fidelitate după împlinirea vechimii minime de 1 an în bancă este de 5 % din salariul de bază.

Pentru fiecare an lucrat în bancă peste nivelul de bază prevăzut mai sus, se acordă următoarele procente:

- 0,5 % pe an pentru salariații cu studii medii;

- 1,0 % pe an pentru salariații cu studii superioare.

Sporul de fidelitate cuvenit unui salariat al băncii nu poate fi mai mare de 15 %, indiferent de vechimea sa în bancă. Acest spor se acordă proporțional cu timpul efectiv lucrat şi nu se acordă dacă în cursul unei luni salariatul în cauză a înregistrat una sau mai multe absențe nemotivate.

4. Spor pentru titlu ştiințific de "Doctor în ştiințe"

Acest spor este de 15 % din salariul de bază şi se acordă numai pe baza prezentării diplomei de doctor în ştiințe. Această categorie de spor nu se ia în calculul primei de vacanță şi a indemnizației de concediu de odihnă.

5. Spor pentru salariul de merit

Acest spor reprezintă 15 % din salariul de bază.

Numărul beneficiarilor acestui spor este de maxim 20 % din numărul total al posturilor aprobate la nivelul băncii iar Comitetul de Direcție stabileşte numărul de beneficiari pe fiecare direcție/sucursală, precum şi condițiile şi perioada pentru care se acordă.

Criteriile pe baza cărora Comitetul de Direcție acordă acest spor sunt:

- realizarea indicatorilor de performanță stabiliți;
- gradul de îndeplinire a sarcinilor atribuite salariatului în cauză;
- timpul efectiv lucrat.

Această categorie de spor nu se ia în calculul primei de vacanță şi indemnizației de concediu de odihnă.

Comitetul de Direcție poate dispune retragerea sporului pentru salariul de merit în cazul neîndeplinirii de către salariat a unuia sau a mai multor criterii stabilite la acordare.

6. Sporul pentru risc operațional/fizic

Această categorie de spor se acordă:

Tabelul 6 – Spor pentru risc operațional/fizic

Categoria de funcții / operațiuni beneficiare	Nivel spor (%)	
	Minim	Maxim

1.	Deținător de chei tezaur	1	3
2.	Deținător de chei swift, electrician, mecanic auto, instalator	1	3
3.	Casier sucursale	10	15
4.	Evaluatori bunuri	10	30
5.	Executori bancari	10	30
6.	Dealeri	10	30
7.	Conducători auto	10	30

Sursa: EXIMBANK, Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

Această categorie de spor se acordă proporțional cu timpul efectiv lucrat şi nu se ia în calculul indemnizației de concediu şi al primei de vacanță.

7. Spor pentru lucru în timpul nopții

Această categorie de spor se acordă în condițiile şi cuantumurile stabilite prin Codul Muncii.

8. Spor pentru condiții de muncă deosebite

Această categorie de spor se acordă personalului din activitatea de telefonie şi constă în suplimentarea concediului de odihnă anual cu 3 zile.

5.2.2. Alte drepturi băneşti

Banca acordă salariaților săi alte drepturi băneşti după cum urmează:

1. Ore suplimentare - Orele suplimentare sunt orele prestate (la solicitarea scrisă a directorilor / conducătorilor băncii), peste programul normal de lucru sau în zilele libere şi de sărbători legale.

Salariații pot fi chemați să presteze ore suplimentare numai cu consimțământul lor şi fără a putea depăşi 8 ore pe săptămână/persoană şi maxim de 32 ore/lună/persoană.

Orele suplimentare care nu se pot compensa cu timp liber corespunzător se plătesc conform prevederilor Contractului colectiv de muncă aplicabil, în luna următoare expirării termenului în care puteau fi compensate cu timp liber corespunzător, pe baza referatului întocmit de şeful direct şi aprobat de către conducerea băncii, prin adăugarea unui spor la salariu corespunzător orelor

prestate suplimentar. Sporul pentru munca suplimentară este de 100 % la salariul de bază lunar, proporțional cu timpul prestat suplimentar. Sursa de acoperire a orelor suplimentare o reprezintă fondul de salarii.

2. Indexări salariale - Se acordă indexări salariale atunci când prin hotărâri ale Guvernului României se stabileşte acest lucru iar Consiliul de Administrație al băncii aprobă. Sursa de acoperire a acestor indexări o reprezintă fondul de salarii.

3. Adaosuri salariale - Pentru activitatea desfăşurată în timpul anului calendaristic salariații cu o vechime în bancă de minim 6 luni, beneficiază la sfârşitul anului de adaos echivalent cu nivelul salariului brut din luna în care se face plata.

Condiții de acordare:

- sursa de acoperire o reprezintă fondul de salarii;
- suma acordată este proporțională cu timpul efectiv lucrat în anul calendaristic;
- salariatul în cauză să nu fi avut absențe nemotivate.

4. Premii - Se acordă numai salariaților băncii cu luarea în considerare a performanțelor individuale şi a realizărilor deosebite ale acestora în raport cu indicatorii stabiliți/sarcinile individuale atribuite.

Condiții de acordare:

- sumele reprezentând premii pentru activitate deosebită se acordă din fondul de premiere calculat într-o proporție de 10 % asupra fondului de salarii realizat pe bancă;
- utilizarea fondului de premiere se decide de către Comitetul de Direcție şi se gestionează de către centrala băncii;
- aprobarea premiilor pentru secretar general, directori şi directori adjuncți din centrală şi sucursale se face de către Consiliul de Administrație al băncii.

Pentru personalul de execuţie din centrală, premiile se acordă pe baza propunerilor secretarului general/directorului direcţiei, cu avizul preşedintelui / vicepreşedintelui coordonator, în limita fondului de premiere constituit şi alocat de Comitetul de Direcţie.

Pentru personalul de execuţie din sucursale, premiile se acordă pe baza propunerilor făcute de şeful ierarhic şi aprobate de directorul sucursalei cu avizul preşedintelui/vicepreşedintelui coordonator, în limita fondului de premiere repartizat de Comitetul de Direcţie.

5. Prima aniversară - Cu ocazia zilei de 8 aprilie, ca zi aniversară a băncii, se acordă o primă aniversară echivalentă cu un salariu brut lunar din luna respectivă.

Condiţii de acordare:

- sursa de acoperire o reprezintă fondul de participare la profit;
- salariatul respectiv este angajat al băncii în luna aprilie a anului respectiv;
- de această primă pot beneficia salariaţii care au lucrat efectiv în cadrul băncii timp de minim 6 luni şi numai în condiţiile în care la evaluările profesionale semestriale efectuate, au obţinut calificativul "foarte bun";
- salariaţii care în perioada de referinţă nu au obţinut calificativul "foarte bun", au lipsit nemotivat sau au lucrat mai puţin de 6 luni nu vor putea beneficia de prima aniversară.

6. Participarea la profitul net - În conformitate cu prevederile legale în vigoare la sfârşitul anului financiar, din profitul rămas după plata impozitului datorat potrivit legii (profitul net), Adunarea Generală a Acţionarilor aprobă constituirea fondului de participare a salariaţilor la profit până la nivelul maxim prevăzut de lege.

Criteriile de repartizare individuală se aprobă de către Comitetul de Direcţie şi sunt comunicate direcţiilor/sucursalelor de către Direcţia Resurse Umane.

7. Bonusuri pentru realizarea şi depăşirea indicatorilor de performanţă stabiliţi de Consiliul de Administraţie pentru structurile operative şi cele de suport

Condiţiile de acordare: conform metodologiei aprobate de Consiliul de Administraţie pentru centrală/sucursale.

Sursa de acoperire o reprezintă economiile înregistrate la fondul de salarii pe total bancă din: posturi vacante, concedii pentru creştere şi îngrijire copil, concedii fără plată, concedii medicale, economii din suspendarea contractului individual de muncă pe perioada absenţelor nemotivate sau pentru cercetare disciplinară pentru abateri grave etc.

Sumele reprezentând bonusuri pentru realizarea indicatorilor de performanţă se acordă numai cu condiţia realizării de profit la nivelul băncii şi nu pot depăşi nivelul economiilor înregistrate la fondul de salarii.

Drepturile salariale se plătesc prin cont curent, o dată pe lună, la data de 1 a lunii curente pentru luna expirată sau în ultima zi lucrătoare a lunii pentru care se face plata, dacă data de 1 este zi nelucrătoare. Salariaţii pot opta ca disponibilităţile băneşti din contul curent personal să fie virate într-un cont de card la o bancă comercială.

Salariul stabilit fiecărui angajat este confidenţial. Obligaţia de păstrare strictă a confidenţialităţii salariului revine, în egală măsură, atât salariatului în cauză, cât şi celor care prin natura postului ocupat au acces la aceste informaţii.

5.2.3. Salarizarea personalului care lucrează la sediile EXIMBANK din străinătate

- **Personalul român**

Personalul băncii trimis să lucreze la unităţile din străinătate, cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată sau perioadă determinată, beneficiază de:

- salariul brut lunar în dolari;
- indemnizaţie lunară în dolari pentru soţia/soţul aflat în întreţinere în străinătate;

- indemnizație lunară în dolari pentru maxim 2 copii aflați în întreținere în străinătate;
- indemnizație lunară în lei pentru soția/soțul aflat în întreținere în țară;
- indemnizație lunară în lei pentru copiii aflați în întreținere în țară;
- indemnizație lunară în lei, pe familie, pentru acoperirea cheltuielilor de întreținere a locuinței în țară.

Pe lângă aceste drepturi, banca suportă costul transportului în trafic internațional, cheltuielile de chirie, întreținere şi dotare a locuinței în străinătate, indemnizația pentru concediul de odihnă, cheltuielile medicale precum şi costurile cazării în hotel, pe perioada venirii în țară, în interes de serviciu, dacă salariatul nu are locuință în Bucureşti.

- **Personalul local**

În vederea evitării cheltuielilor ocazionate de trimiterea de personal din țară, conducerea băncii poate să aprobe angajarea persoanelor fizice pe plan local, potrivit modalităților, criteriilor şi condițiilor stabilite în conformitate cu legislația țării respective.

Angajarea de personal local se face la propunerea şefului reprezentanței, cu justificarea necesității şi oportunității angajării, cu precizarea lucrărilor/activităților de realizat şi a cuantumului plății prestației.[93]

5.3. Beneficiile salariaților

Conform Contractului Colectiv de Muncă, beneficiile oferite angajaților includ plata pentru timpul nelucrat (concedii, zile libere etc.), ajutoare materiale, compensații şi facilități acordate salariaților, pentru calitatea lor de membri ai organizației.

[93] EXIMBANK S.A., Contract Colectiv de Muncă

5.3.1. Timpul de muncă

Timpul de muncă, în spiritul prevederilor Codului Muncii, reprezintă timpul pe care salariatul îl foloseşte pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Acesta nu poate depăşi 48 de ore pe săptămână, inclusiv orele suplimentare, conform art. 111 din Codul Muncii. Durata normală a timpului de muncă este de 8 ore pe zi şi de 40 ore pe săptămână.

Activitatea desfăşurată de personalul angajat al băncii care nu lucrează în schimburi are loc de luni până vineri, între orele 8.30 – 17.30, cu pauză de masă de o oră între orele 12.30 – 13.30.

Programul de lucru în două schimburi se desfăşoară între orele:

- schimbul I: între orele 8.00 – 16.30 (cu pauză de masă de ½ oră);
- schimbul II: între orele 11.30 – 20.00 (cu pauză de masă de ½ oră).

Pentru telefoniste programul de lucru zilnic este de 6 ore (fără pauză de masă), şi se desfăşoară în două schimburi:

- schimbul I: între orele 8.30 – 14.30;
- schimbul II: între orele 14.00 – 20.00.

Intrarea la program după ora 8.30, respectiv 8.00 sau 11.30 în cazul programului de lucru în două schimburi, constituie întârziere şi pentru această perioadă de timp se diminuează corespunzător salariul persoanei în cauză, dacă nu a existat acordul prealabil scris al coordonatorului structurii în care este încadrat salariatul (învoiri şi recuperări).[94]

5.3.2. Concediul de odihnă

Durata concediului de odihnă al fiecărui salariat se diferenţiază în funcţie de vechimea în muncă astfel:

Tabelul 7 – Durata concediului de odihnă

Vechime în muncă	Durată concediu de odihnă

[94] EXIMBANK S.A., Regulament Intern

1.	Până la 5 ani	21 zile lucrătoare
2.	Între 5 – 10 ani	23 zile lucrătoare
3.	Între 10 – 15 ani	25 zile lucrătoare
4.	Între 15 – 20 ani	27 zile lucrătoare
5.	Peste	29 zile lucrătoare

Sursa: EXIMBANK, Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

Durata concediului de odihnă poate fi fragmentată în funcție de obligațiile de serviciu şi opțiunea salariatului, astfel încât acesta să efectueze într-un an calendaristic cel puțin 15 zile de concediu de odihnă neîntrerupt.

La stabilirea dreptului de concediu de odihnă nu se iau în calcul perioadele de suspendare a contractului individual de muncă (concedii medicale, concedii pentru sarcină, concedii pentru creşterea copilului, concedii fără plată, absențe nemotivate).

Salariatul nu poate renunța total sau parțial la concediul de odihnă, orice convenție în acest sens fiind interzisă prin lege.

Salariații cu contract de muncă pe perioadă determinată au dreptul la concediu de odihnă corespunzător vechimii în muncă, proporțional cu activitatea prestată în bancă.

Au dreptul la concediu de odihnă suplimentar de 3 zile salariații încadrați în gradele I şi II de invaliditate, precum şi cei care sunt încadrați în locuri de muncă cu condiții deosebite, vătămătoare, grele sau periculoase.

Pe durata concediului de odihnă salariații au dreptul la o indemnizație pentru concediul de odihnă care cuprinde salariul de bază, sporul de vechime şi sporul de fidelitate şi complexitate la nivelul lunii în care se efectuează concediul. Această indemnizație este proporțională cu durata concediului de odihnă.

În afara indemnizației de concediu de odihnă, salariații beneficiază de o primă de vacanță egală cu 100 % din salariul brut lunar (salariul de bază + sporul de vechime + sporul de fidelitate + sporul de complexitate în muncă +

indemnizația de conducere, după caz) din prima zi a lunii anterioare celei în care începe efectuarea concediului de odihnă.

Salariații pot beneficia de prima de vacanță numai dacă numărul de zile de concediu de odihnă la care au dreptul în funcție de perioada lucrată în bancă aferentă anului în curs, este de cel puțin 15 zile lucrătoare.

Indemnizația de concediu şi prima de vacanță se plătesc cu 5 zile lucrătoare înainte de plecarea în concediul de odihnă.

5.3.3. Concediul fără plată

La cererea salariaților, banca poate acorda acestora concediu fără plată pentru rezolvarea unor probleme personale, potrivit legii, în următoarele situații:

- pentru îngrijirea copilului bolnav de peste 3 ani, în perioada indicată în recomandarea medicală eliberată în acest sens;
- pentru tratament medical efectuat în străinătate, pe durata recomandată de medic şi cu avizul Ministerului Sănătății, dacă cel în cauză nu are dreptul, potrivit legii, la indemnizație pentru incapacitate temporară de muncă, precum şi pentru însoțirea soțului, soției, copil, frate, soră sau părinte, pe timpul cât acesta se află la tratament în străinătate, cu avizul obligatoriu al Ministerului Sănătății;
- pentru alte situații personale ale salariaților, dar nu mai mult de 30 zile lucrătoare pe an;
- pentru continuarea studiilor, dar nu mai mult de 30 zile calendaristice pe an, în vederea susținerii examenelor.

5.3.4. Concediul medical

Certificatele medicale prezentate în cazul concediului medical se calculează şi se plătesc conform înscrisurilor existente în acestea, cu respectarea prevederilor legale în vigoare. Certificatele medicale prezentate trebuie să poarte viza medicului de familie de la casa asigurărilor de sănătate pentru care banca,

conform opțiunii salariatului, face lunar virarea contribuției de asigurări de sănătate.

Întreruperea concediului medical în vederea reînceperii activității este interzisă prin lege.

5.3.5. Concediul pentru evenimente familiale deosebite

Pentru evenimente deosebite în familie sau pentru alte situații, salariații au dreptul la zile libere plătite.

Dacă evenimentele deosebite au loc în timpul în care salariatul se află în concediul de odihnă sau în concediu medical, va putea beneficia de aceste zile libere în continuare.

Aceste zile libere plătite se acordă după cum urmează:

Tabelul 8 – Concediul pentru evenimente deosebite

Eveniment		Zile libere
1.	Căsătoria salariatului	5 zile lucrătoare
2.	Căsătoria unui copil al salariatului	3 zile lucrătoare
3.	Concediu paternal	5 zile lucrătoare
4.	Decesul soțului, soției, copilului, părinților, fratelui, sorei, bunici, socri	5 zile lucrătoare
5.	Căsătoria părinților, fraților	2 zile lucrătoare
6.	Funeralii familiale (unchi, mătuşi, nepoți, cumnați)	1 zi lucrătoare
7.	Donări de sânge de către salariat	2 zile lucrătoare

Sursa: EXIMBANK, Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

Banca acordă salariaților săi ajutoare băneşti suportate din fondul de salarii în următoarele situații:

- în cazul decesului salariatului, un ajutor acordat familiei acestuia de 5 salarii medii brute lunare/centrală sau sucursală;

- în cazul decesului unei rude de gradul I, sau soțului/soției nesalariați ai băncii, un ajutor acordat salariatului de 2 salarii medii brute lunare/centrală sau sucursală;
- pentru naşterea fiecărui copil sau copil înfiat (adoptat), la data adopției, un salariu mediu brut lunar/centrală sau sucursală;
- în cazul căsătoriei salariatului (o singură dată) un ajutor egal cu 2 salarii de bază aferente postului ocupat de persoana respectivă.

5.3.6. Alte beneficii

Salariații angajați cu contract de muncă pe durată nedeterminată care se pensionează, au dreptul la o indemnizație egală cu 4 salarii brute avute la 1 ale lunii anterioare pensionării.

În cazul în care salariata se află în concediu de maternitate, banca compensează pe o perioadă de 2 luni diferența dintre salariul lunar brut avut şi indemnizația legală la care are dreptul.

Salariații trimişi în delegație sau la programe de pregătire internă în țară sau în străinătate beneficiază de drepturi de diurnă, transport şi cazare, în conformitate cu nivelele aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor, prin Regulamentul pentru efectuarea deplasărilor în țară sau străinătate.

În funcție de prevederile din Legea Bugetului de Stat şi a celorlalte reglementări, banca, cu avizul Comisiei Sociale, alocă din fondul social sume pentru:

- acoperirea unei părți din cheltuielile ocazionate de procurarea de cadouri pentru copiii salariaților (inclusiv copii încredințați spre creştere şi educare, conform legii) în vârstă de până la 18 ani împliniți în cursul anului în cauză, oferite cu ocazia sărbătorilor de Crăciun şi Ziua Copilului;
- acordarea de ajutoare pentru alte situații deosebite ale salariaților sau ale membrilor lor de familie pe care îi au în întreținere.

Banca acordă salariaților tichete de masă cu valoare fixă, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

În vederea sprijinirii salariaților săi, banca aprobă facilitățile permise de dispozițiile legale în vigoare şi reglementările BNR. Pentru operațiunile efectuate pentru salariații săi, banca nu percepe comisioane, tarife şi speze bancare. Salariații pot constitui depozite la bancă în lei şi/sau în valută, fără plafon prestabilit, plata dobânzilor cuvenite pentru depozitele constituite făcându-se potrivit normelor şi procedurilor aprobate de bancă. Aceste facilități se anulează la încetarea raporturilor de muncă cu banca.

5.4. Condiții de muncă şi protecția muncii

În vederea asigurării unor condiții favorabile de muncă, banca ia măsuri pentru:

- asigurarea în sediile sale a condițiilor prevăzute de lege pentru igiena şi sănătatea salariaților;
- dotarea corespunzătoare cu mobilier şi alte accesorii necesare fiecărui loc de muncă;
- asigurarea protecției mecano-fizice şi electronice specifice activității bancare;
- asigurarea unui sistem de protecție a informațiilor[95];
- adaptarea muncii salariaților, în special în ceea ce priveşte proiectarea locurilor de muncă, protecție şi alegerea echipamentelor şi metodelor de muncă, în vederea atenuării, cu precădere, a muncii monotone şi a muncii repetitive, precum şi a reducerii efectelor acestora asupra sănătății;

[95] EXIMBANK S.A., Contract Colectiv de Muncă

- asigurarea materialelor igienico-sanitare necesare desfăşurării optime a activităţii salariaţilor;
- asigurarea supravegherii medicale corespunzătoare a riscurilor pentru sănătate la care salariaţii sunt expuşi în timpul lucrului, precum şi a materialelor sanitare necesare acordării primului ajutor.[96]

Banca suportă integral contravaloarea echipamentului de protecţie şi a echipamentului de lucru; pentru echipamentul de lucru, diferenţa de 50 % peste prevederile legale este suportată din cota de participare la profitul net pentru salariaţii care lucrează în compartimentele unde este necesar un astfel de echipament. Categoriile de personal beneficiare de astfel de echipamente sunt: conducător auto, electrician, mecanic auto, îngrijitor, bufetier, referent recepţioner/şef cabinet, administrator, magaziner, arhivar, bibliotecar, personalul din Serviciul Clientelă de la sucursale.

În limita posibilităţilor, banca ia măsuri pentru schimbarea locului de muncă al salariaţilor care nu pot continua activitatea în posturile ocupate datorită sănătăţii, sau le aprobă încetarea Contractului individual de muncă, la cererea acestora.

5.5. Programe de formare profesională şi evaluare a activităţii salariaţilor

Formarea profesională reprezintă orice procedură prin care un salariat se specializează, se perfecţionează sau dobândeşte o altă calificare, obţinând un certificat sau o diplomă care să ateste aceste situaţii şi care sunt în interesul băncii.

Perfecţionarea pregătirii profesionale a salariaţilor se face:

a) de către bancă prin:

[96] EXIMBANK S.A., Regulament Intern

- asigurarea bazei materiale şi băneşti necesare pentru realizarea programelor de pregătire;
- asigurarea participării salariaților la programe de pregătire, perfecționare sau specializare bancară funcție de necesitatea băncii.

b) de către salariați prin:

- preocuparea privind propria pregătire/perfecționare profesională, de cunoaşterea prevederilor legale, a normelor BNR, a normelor şi procedurilor băncii care pot fi aplicate în domeniul său de activitate.

Salariații care urmează cursuri de formare profesională suportate de bancă sunt obligați să obțină atestatul corespunzător (diploma); în caz contrar vor suporta cheltuielile aferente.

Personalul angajat în structurile băncii este semestrial supus evaluării profesionale organizate de către conducătorii structurilor la care sunt încadrați salariații. Pentru personalul din conducerea structurilor interne evaluarea o realizează coordonatorul desemnat de conducerea băncii.

În cazurile în care participarea la cursuri/stagii de formare profesională organizate de bancă presupune scoaterea parțială/totală din activitate a salariatului, acesta din urmă având Contractul individual de muncă suspendat beneficiază de o indemnizație echivalentă cu drepturile sale salariale ca şi când ar fi fost prezent la serviciu.

Dacă perioada de participare la cursuri/stagii de formare profesională externă depăşeşte 90 de zile calendaristice, salariatul beneficiază în țară de o indemnizație de:

- 25 % din salariul de bază şi sporul de vechime pentru acoperirea cheltuielilor legate de întreținerea locuinței;
- 25 % pentru fiecare copil/părinte aflat în întreținere, potrivit legii în țară, precum şi pentru soțul/soția care nu realizează venituri; sumele totale astfel acordate nu pot depăşi la un loc salariul de bază şi sporul de vechime actualizate potrivit indexării aprobate.

Pe perioada suspendării Contractului individual de muncă, salariatul care a participat la diverse forme de pregătire profesională beneficiază de vechime la acel loc de muncă, această perioadă fiind considerată stagiu de cotizare în sistemul asigurărilor sociale de stat.

În cazul în care un salariat are inițiativa participării la o fomă de pregătire profesională cu scoatere din activitate, banca analizează solicitarea salariatului şi decide cu privire la cererea formulată şi la condițiile în care îi va permite salariatului participarea la forma de pregătire profesională, inclusiv dacă va suporta în totalitate sau în parte costul ocazionat de aceasta sau dacă salariatul va suporta integral costurile respective.

Banca poate încheia cu salariații debutanți în profesie sau într-o funcție nouă contracte de adaptare profesională în vederea adaptării acestora la o funcție nouă, la un loc de muncă nou sau în cadrul unui colectiv nou. Contractul de adaptare profesională este un contract pe durată determinată ce nu poate fi mai mare de un an, la expirarea termenului salariatul fiind supus unei evaluări în vederea stabilirii măsurii în care poate face față funcției noi, locului de muncă nou sau colectivului nou în care urmează să presteze munca.

Formarea profesională la nivelul băncii prin intermediul contractului de adaptare profesională se face de către un formator care are obligația de a primi, ajuta, informa şi îndruma salariatul pe durata contractului şi de a supraveghea îndeplinirea atribuțiilor de serviciu corespunzătoare postului ocupat de salariatul în formare.

Salariații au dreptul să beneficieze la cerere de concedii pentru formare profesională, cu sau fără plată. Efectuarea concediului fără plată pentru formare profesională se poate realiza şi fracționat în cursul anului calendaristic, pentru susținerea examenelor de absolvire a unei forme de învățământ sau pentru susținerea examenelor de promovare în anul următor în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

În cazul în care în cursul unui an calendaristic, pentru salariații în vârstă de până la 25 ani şi, respectiv, în cursul a 2 ani calendaristici pentru salariații în vârstă de peste 25 ani nu a fost asigurată participarea la o formare profesională, salariatul în cauză are dreptul la un concediu pentru formare profesională, plătit de bancă, de până la 10 zile lucrătoare.

Durata concediului pentru formare profesională nu poate fi dedusă din perioada concediului de odihnă şi este asimilată unei perioade de muncă efectivă în ceea ce priveşte drepturile cuvenite salariatului, altele decât salariul.

În vederea asigurării dezvoltării profesionale constând în participarea salariaților la prelegeri susținute de lectori proprii, în cadrul băncii s-au desfăşurat programe de pregătire pe domeniul normelor de finanțare şi a standardelor de cunoaştere a clientelei.

În adoptarea acestei metode de formare profesională s-au avut în vedere:

- prezentarea practică a tehnicilor de lucru, urmărindu-se eliminarea pe cât posibil a greşelilor înregistrate în perioada anterioară acestei forme de pregătire;
- prezentarea punctuală a secțiunilor din normele interne privind desfăşurarea activității în cadrul structurilor operative de specializare;
- prezentarea de studii de caz referitoare la reuşite şi/sau insuccese în activitățile curente;
- importanța faptului că elementele teoretice şi practice din tematicile abordate pot fi zilnic aplicate la locul de muncă al salariaților.

Programele de pregătire internă a salariaților cuprind următoarele teme:

1. EXIMBANK – strategie şi politici de finanțare, garantare, asigurare:
   - cadrul legal al desfăşurării activității;
   - asemănări şi deosebiri cu instituții similare din străinătate;
   - acorduri cu efecte comerciale sau de cooperare încheiate cu instituții financiar – bancare din țară şi străinătate.
2. Instrumente financiar – bancare şi de asigurări specifice EXIMBANK:

- produse şi servicii oferite;
- segmente de piață acoperite;
- politici de promovare;
- reuşite şi/sau insuccese înregistrate – prezentare studii de caz.

3. Tehnici de vânzare:
   - cunoaşterea segmentului de piață;
   - negocierea;
   - orientarea spre client;
   - abilități de prezentare;
   - oportunități de afaceri - prezentare studii de caz.

4. Solicitarea de finanțare şi analiza documentelor prezentate:
   - atribuții şi responsabilități în întocmirea dosarului privind solicitarea de finanțare, delimitarea competențelor;
   - analiza solicitării de finanțare - prezentare studii de caz.

5. Procesul de monitorizare în activitățile de finanțare şi garantare:
   - definirea procesului de monitorizare;
   - tehnici şi metode de monitorizare;
   - reuşite şi/sau insuccese ale activității de monitorizare - prezentare studii de caz.

6. Constituirea, regularizarea şi utilizarea provizioanelor specifice de risc de credit:
   - definirea noțiunii de provizioane de risc de credit;
   - influența constituirii provizioanelor de risc de credit asupra rezultatelor financiare ale băncii;
   - prezentare studii de caz.

7. Comunicarea eficientă, premiza realizării unor servicii de calitate superioară:
   - tehnici de comunicare;
   - întreruperile/suprapunerile în procesul de comunicare, cauze ale nereuşitelor - prezentare studiu de caz;

- comportamentul, strategie colaterală a comunicării - prezentare studiu de caz.

Temele sunt susținute de lectori – salariați ai băncii, persoane cu experiență în practica bancară, de asigurări precum şi în tehnica relațiilor cu clienții şi a comunicării, prelegerile punând accent deosebit pe prezentarea de studii de caz.

Pentru comensurarea eficienței desfăşurării programelor de pregătire internă, evaluarea salariaților se desfăşoară astfel:

- la finele fiecărui program cursanții, pe baza unor fişe de evaluare cadru, îşi exprimă punctul de vedere cu privire la structura cursului, metodele utilizate, prestația lectorilor, eficiența participării etc (*Anexa nr. 2*);
- după o perioadă cuprinsă între 1 - 3 luni de la data încheierii programului de pregătire, prin intermediul chestionarului (*Anexa nr. 3*), directorii structurilor interne cărora aparțin salariații ce au participat la cursuri, evaluează schimbările intervenite în activitatea profesională a acestora.

Susținerea programelor de formare profesională desfăşurate în cadrul băncii se poate realiza prin:

- lectori interni, în măsura în care temele pot fi acoperite în acest fel;
- firme specializate în training din țară/străinătate, pe baza analizei ofertelor trimise de acestea sau pe baza solicitărilor de programe de formare profesională pe care banca le face acestor firme.

Pentru asigurarea unei evidențe cât mai riguroase şi atestarea cuprinderii personalului propriu la diverse programe de pregătire internă, tuturor participanților li se eliberează atestate de confirmare a participării, conform deciziei Comitetului de Direcție.[97]

Evaluarea profesională a personalului angajat în structurile băncii are loc periodic fiind efectuată de către conducătorii structurilor din care fac parte

[97] EXIMBANK S.A., Contract Colectiv de Muncă

salariații, prin completarea fişelor de evaluare a activității (*Anexa nr. 1*), la termenele convenite prin Contractul Colectiv de Muncă.

Rezultatele evaluării periodice constituie un criteriu esențial pentru promovare. Angajatul care la două evaluări consecutive nu obține calificativul "foarte bun" nu poate fi promovat şi nu beneficiază de acordarea stimulentelor prevăzute de Contractul Colectiv de Muncă.

5.6. Promovarea personalului

Promovarea personalului angajat în cadrul băncii şi în unitățile sale teritoriale se face în funcție de posturile vacante şi necesități, avându-se în vedere nivelul şi profilul studiilor, competența profesională, aptitudinile candidatului şi calificativele obținute la evaluările profesionale periodice întocmite de conducerea direcției/diviziei/sucursalei în care îşi desfăşoară activitatea.

Promovarea personalului se face la solicitarea scrisă a conducătorului structurii interne, aprobată de conducerea băncii, prin examen/concurs, cu respectarea condițiilor prevăzute în Contractul Colectiv de Muncă.

Comisia de selectare şi verificare a cunoştințelor candidaților acordă, pe baza verificării cunoştințelor profesionale şi dacă este cazul la cele de limba străină, calificative sau note şi îşi exprimă propunerea cu privire la promovarea sau nu a candidaților şi nivelul de salarizare al acestora, prin întocmirea unui proces verbal. În cazul propunerii de promovare, Comisia menționează obligatoriu dacă este necesară sau nu perioada de probă şi care este durata acesteia.

În situația în care, la concursul organizat pentru promovarea pe un post de conducere, a participat un salariat al băncii şi o persoană din afara acesteia şi

ambii au obținut rezultate egale, prioritatea la promovarea pe post o are salariatul băncii.[98]

CONCLUZII

Resursele umane constituie cea mai importantă parte a resurselor utilizate de către organizații pentru a-şi dovedi competitivitatea şi pentru a face față concurenței. Resursele umane implică experiența, abilitățile, cunoştințele şi loialitatea angajaților şi sunt legate în mod direct sau indirect de toate procesele organizaționale. Astfel, problemele legate de personal trebuie să se afle în centrul atenției, urmărindu-se atragerea şi menținerea în cadrul organizației a angajaților ce posedă aptitudini corespunzătoare necesităților, utilizându-se în acest sens un ansamblu de strategii motivaționale. Pentru aplicarea corectă a acestor strategii este însă necesară înțelegerea tuturor elementelor ce definesc şi compun motivarea.

Ca şi în cazul altor concepte utilizate în managementul contemporan, termenul de "motivație" nu este uşor de definit. Dovada acestui fapt o constituie multitudinea de teorii care privesc procesul de motivare din perspective diferite dar complementare, neajungându-se încă la un model unitar prin intermediul căruia să se poată explica toate aspectele implicate în acest proces. Ca urmare a teoriilor motivaționale elaborate, s-a ajuns la concluzia că diferiți factori afectează oamenii în mod diferit. În plus, motivația fiecăruia variază, de regulă,

[98] EXIMBANK S.A., Regulament Intern

în funcție de circumstanțele individuale şi de situația în care se găseşte la un moment dat. Cele mai utilizate teorii din practica managerială au fost prezentate detaliat pentru a facilita înțelegerea comportamentului uman, în vederea aplicării corecte a tipurilor de motivare şi recompensare care corespund cel mai bine nevoilor pe care le au angajații.

Fiind bine cunoscut faptul că personalul angajat în cadrul instituțiilor bancare se bucură de un prestigiu deosebit şi că foarte multe persoane aspiră să profeseze în acest domeniu, am încercat prin studiul efectuat în cadrul unei instituții reprezentative şi de succes, EXIMBANK S.A., să evidențiez strategiile de motivare pe care această organizație le utilizează în cadrul politicilor de personal.

Cel mai frecvent motivarea este echivalată cu pachetul financiar oferit angajatului. Acesta însă nu este suficient pentru a asigura performanțele dorite de către societatea angajatoare şi nici nu determină automat un nivel ridicat de fidelizare a personalului. Pachetul financiar este foarte important dar nu independent de toate celelalte elemente motivaționale non-financiare, care asigură unei organizații atractivitatea pe piață şi un grad ridicat de stabilitate aangajaților.

În cadrul EXIMBANK S.A., cele două mijloace motivaționale, financiare şi non-financiare, coexistă. Sistemul de salarizare utilizat cuprinde:

- salariul de bază lunar corespunzător, care se stabileşte pe baza evaluării activității salariatului;
- sporurile cu caracter permanent cuprind: sporul de vechime, sporul pentru complexitate în muncă, sporul de fidelitate, sporul pentru titlul ştiințific de "Doctor în ştiințe", sporul pentru salariul de merit, sporulul pentru risc operațional/fizic, sporul pentru lucru în timpul nopții şi sporul pentru condiții de muncă deosebite;
- alte sporuri sau drepturi băneşti, inclusiv bonusuri pentru realizarea indicatorilor de performanță sau a sarcinilor stabilite: remunerarea orelor

suplimentare sau compensarea acestora cu timp liber, indexări salariale, adaosuri salariale, premii, prima aniversară cu ocazia zilei băncii, participarea la profitul net, bonusuri pentru depăşirea indicatorilor de performanţă stabiliţi.

Din pachetul de beneficii oferit la nivelul întregii organizaţii fac parte: prima de vacanţă, prime cu ocazia sărbătorilor, ajutoare băneşti acordate pentru evenimente familiale deosebite, facilităţi acordate pentru operaţiuni bancare efectuate în cadrul băncii, tichete de masă, drepturi de diurnă, transport şi cazare pentru salariaţii ce efectuează deplasări în delegaţii.

Din categoria elementelor de motivare non-financiară utilizate se evidenţiază:

- condiţiile favorabile de muncă asigurate prin dotarea corespunzătoare a spaţiilor de lucru cu mobilier şi accesorii specifice activităţii financiar-bancare, asigurarea condiţiilor de igienă, dotarea personalului cu echipament de lucru şi protecţie;
- permanenta preocupare pentru perfecţionarea pregătirii profesionale a salariaţilor, banca organizând în acest sens diverse programe de pregătire internă, dezvoltare şi formare profesională;
- încurajarea recrutării interne în vederea ocupării unor posturi vacante sau nou create;
- promovarea personalului competent în posturi superioare;
- asigurarea unei structuri organizaţionale care permite definirea clară a responsabilităţilor, aria decizională şi fluxul informaţional intra şi interdepartamental;
- recunoaşterea rezultatelor deosebite obţinute de angajaţi;
- preocuparea faţă de adaptarea profesională a noilor angajaţi la un loc de muncă nou sau în cadrul unui colectiv nou.

Mediul de lucru, atmosfera de încredere şi deschidere către nou, flexibilitatea organizaţiei, încurajarea dezvoltării şi recunoaşterea performanţelor sunt indispensabile, alături de nivelul pachetului financiar,

pentru asigurarea succesului unei organizații ce trebuie să fie performantă şi în continuă adaptare la cerințele pieței, toate aceste condiții fiind îndeplinite cu succes în cadrul EXIMBANK S.A..

Anexa nr. 1

FIŞA DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII

Numele şi prenumele salariatului .....

Direcția / Divizia / Sucursala .....

Numele şi prenumele superiorului direct .....

Motivul evaluării .....

Perioada la care se referă evaluarea: de la ..... la .....

1. Poziția în cadrul organigramei

Postul superior celui pe care îl ocupă .....

Postul pe care îl ocupă .....

2. Evaluarea capacităților profesionale

Nr. crt.	Capacități profesionale	Calificativ				
		F.B. 2	B. 1	M. 0	S. - 1	F.S. - 2
1.	Cunoştințe profesionale					
2.	Organizare profesională					
3.	Productivitate / eficiență					
4.	Calitatea muncii					
5.	Lucrul în echipă					
6.	Relația cu superiorii					
7.	Relația cu clienții					

8.	Inițiativa					
9.	Relația cu subalternii / colaboratorii					
TOTAL evaluare capacități profesionale						

3. Observații şi recomandări

a) Aspecte de ameliorat în activitate: .....

b) Aptitudini de dezvoltat: .....

4. Apreciere generală (calificativ în baza punctajului obținut şi comentarii):

.....

5. Comentariile salariatului

.....

.....

.....

.....

Data, numele şi semnătura salariatului)

.....

(Data, numele şi semnătura primului evaluator)

.....

(Data, numele şi semnătura celui de al 2-lea evaluator)

NOTA:

Foarte bine 15 – 18 puncte

Bine 7 – 14 puncte

Mediu 3 – 6 puncte

Slab, foarte slab 0 – 2 puncte

Anexa nr. 2

CHESTIONAR DE EVALUARE A DESFĂŞURĂRII CURSULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ CU TEMA .....

Nr crt	**Întrebări**	**Calificative*)**					
EVALUARE CURS							
1.	Pentru activitatea dumneavoastră curentă cursul a fost:	Foarte util		Util		Inutil**)	
2.	Obiectivele explicate au aplicabilitate în activitatea dumneavoastră curentă?	Întotdeauna		Frecvent		Rar **)	
3.	Conţinutul suportului de curs a fost:	Foarte bun		Bun		Slab	
4.	Ritmul prezntării a fost:	Prea rapid		Adecvat		Lent	
5.	S-au elucidat concret neclarităţile dumneavoastră faţă de problematica cursului?	Da		Oarecum**)		Nu**)	
6.	Cursul a avut caracter interactiv?	Da		Oarecum**)		Nu**)	
EVALUARE LECTOR							
1.	Lectorul a fost bine pregătit?	Da		Oarecum**)		Nu**)	
2.	Abilitatea lectorului de a transmite informaţiile a fost:	Foarte bună		Bună		Slabă	
3.	Expunerea a fost clară şi a fost prezentată într-o ordine logică?	Da		Oarecum**)		Nu**)	
4.	Lectorul a încurajat participarea cursanţilor, fiind un factor motivant?	Da		Oarecum**)		Nu**)	
5.	Lectorul a putut corela teoria cu aspectele practice prezentate de dumneavoastră?	Întotdeauna		Frecvent		Rar	
6.	Pe ansamblu, lectorul a fost:	Foarte bun		Bun		Mediu	

Vă mulţumim că aţi acceptat să răspundeţi la acest chestionar

*) se notează cu "X" în căsuța din dreapta calificativului apreciat de dumneavoastră

**) se va motiva aprecierea

NOTĂ: Prezentul chestionar se va completa de fiecare cursant; nu se va semna

Anexa nr. 3

CHESTIONAR DE EVALUARE A REZULTATELOR PROFESIONALE ÎNREGISTRATE ULTERIOR PARTICIPĂRII LA PROGRAMUL DE PREGĂTIRE: .....

Numele şi prenumele salariatului evaluat .....

Direcția / Sucursala .....

Funcția salariatului .....

Nr crt	**Criteriul de apreciere**	**Calificative*)**					
1.	Cum apreciați calitatea prestației salariatului urmare participării la programul de pregătire?	Foarte bună		Bună		Nici o modificare	
2.	Care este nivelul erorilor în aprecierea situațiilor întocmite de salariat?	Fără erori		Redus		Frecvent	
3.	Cum apreciați flexibilitatea şi adaptarea la noile metode?	Foarte bună		Bună		Redusă	
4.	Cum apreciați ritmul în rezolvarea lucrărilor încredințate în prezent spre rezolvare?	Rapid		Adecvat		Lent	
5.	Care este ritmul intervențiilor dumneavoastră în realizarea situațiilor încredințate spre rezolvare?	Foarte redus		Redus		Frecvent	
6.	Considerați că actualul nivel de percepere al obiectivelor de realizat se datorează şi corelării informațiilor primite la forma de pregătire cu cele transmise de dumneavoastră?	Da		Oarecum		Nu	

Vă mulțumim că ați acceptat să răspundeți la acest chestionar

Chestionarul a fost completat de directorul:

Direcției / Sucursalei .....

Numele şi prenumele .....

*) se notează cu "X" în căsuța din dreapta calificativului apreciat de dumneavoastră

B I B L I O G R A F I E

1. Bonciu Cătălina — **Instrumente manageriale psihosociologice**, Editura All Beck, 2000
2. Burduş Eugen; Căprărescu Gheorghița — **Fundamentele managementului organizației**, Editura Economică, 1999
3. Ciocodan Adrian (General Manager Smartbox Consulting Group) — **Motivația... vina lor sau...**, www.cariereonline.ro
4. Coates Charles — **Managerul total**, Editura Teora, Bucureşti 1997
5. Constantinescu Dan Anghel; Ungureanu Ana Maria — **Management - vol. II**, Editura Tehnică, Bucureşti 1998
6. Constantinescu Dan Anghel; Dobrin Marinică; Niță Stănel; Niță Anca — **Managementul resurselor umane**, Editura Colecția Națională, Bucureşti 1999
7. Crețu Romeo; Shanks Richard; Ciobanu Gilbert — **Motivarea angajaților în companiile româneşti**, Editura Cornelius SRL, Baia Mare 2001
8. Crînguş Camelia (Director Resurse Umane BRAU UNION ROMANIA) — **Motivarea – parte importantă în succesul companiei**, www.cariereonline.ro
9. Dijmărescu Ion — **Bazele managementului**, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti 1996
10. Drăguşin Mariana — **Management – particularități în comerț**, Editura Gruner, Bucureşti 2003
11. Emilian Radu — **Managementul firmei**, Editura ASE, Bucureşti 2003
12. Emilian Radu — **Conducerea resurselor umane,** Editura Expert, Bucureşti 1999

13. Emilian Radu (coordonator) **Managementul resurselor umane**, Editura ASE, Bucureşti 2003
14. Emilian Radu **Iniţiere în managementul serviciilor**, Editura Expert, Bucureşti 2001
15. Enache Viorica „**Motivarea elimină insatisfacţia în muncă**”, Revista „Piaţa financiară” nr. 12/ decembrie 2002
16. Hăhăianu Liviu (coordonator) **Consilier Managementul resurselor umane**, Editura Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanţă în afaceri, Bucureşti 2000
17. Johns Gary **Comportament organizaţional**, Editura Economică, 1998
18. Keenan Kate **Cum să motivezi**, Rentrop &Straton – Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri, Bucureşti 1997
19. Kerbalek Iacob (coordonator) **Economia întreprinderii**, Editura Forum Consulting Partners, Bucureşti 2000
20. Le Saget Meryem **Managementul intuitiv: O nouă forţă**, Editura Economică, Bucureşti 1999
21. Lefter Viorel Manolescu Aurel **Managementul resurselor umane**, Editura Didactică şi pedagogică, Bucureşti 1995
22. Mathis Robert Nica Panaite Rusu Costache **Managementul resurselor umane**, Editura Economică, 1997
23. Mercioiu Vasile Bob Constantin Drăguşin Mariana Tomescu Florin Bucur Cristina **Management comercial**, Editura Economică, Bucureşti 1998
24. Nicolescu Ovidiu Verboncu Ion **Management**, Editura Economică, 1999
25. Nicolescu Ovidiu **Sistemul decizional al organizaţiei**, Editura Economică, Bucureşti 1998
26. Porumb Elena **Capitalul uman şi social,** Editura Fundaţiei

pentru Studii Europene EFES, Cluj-Napoca 2001

27. Porumb Elena **Managementul resurselor umane**, Editura Fundației pentru Studii Europene EFES, Cluj-Napoca 2001

28. Prodan Adriana **Managementul de succes. Motivație şi comportament**, Editura Polirom, Iaşi 1999

29. Russu Corneliu **Management**, Editura Expert, Bucureşti 1996

30. Rusu Costache, Voicu Monica **Managementul resurselor umane în asigurarea calității**, Editura Economică, Bucureşti 2001

31. Stăncioiu Ion, Militaru Gheorghe **Management - elemente fundamentale**, Editura Teora, Bucureşti 1998

32. Stimson Nancz **Instruieşte-ți angajații**, Editura Rentrop & Straton Grup de Editură şi consultanță în afaceri, Bucureşti 1998

33. Zorlențan Tiberiu, Burduş Eugen, Căprărescu Gheorghița **Managementul organizației**, Editura Holding Reporter, Bucureşti 1996

34. *** **EXIMBANK S.A.,** Documente interne

35. *** **EXIMBANK S.A**., Regulament Intern

36. *** **EXIMBANK S.A**., Contract Colectiv de Muncă 2003 – 2004

37. *** **EXIMBANK S.A**., Contract Individual de Muncă 2003 – 2004

38. *** www.eximbank.ro

39. *** **Legea 31/1990** - Legea privind societățile comerciale

40. *** **Legea 58/1998** - Legea bancară

41. *** **Legea 96/2000** – Organizarea şi funcționarea Băncii de Export-Import a

României EXIMBANK-S.A. şi instrumentele specifice de susținere a comerțului exterior